

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTADISTICA Y FINANZAS
CARRERA DE FINANZAS



TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIEROS EN
FINANZAS

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA
EMPRESA INDUSTRIAL DE ROTULACION “RUBIO &
ASOCIADOS CIA. LTDA. “

AUTORES: JUAN CARLOS FLORES QUINAUCHO
ROMMEL MAURICIO FIERRO ROMO

DIRECTOR: Economista: CESAR QUINTANA N.

2013

DEDICATORIA

El presente trabajo va a dedicado a mi padres Fernando Fierro y Mariana Romo que son las personas que me guiaron y siguen trasmitiendo el verdadero amor que debemos tenernos entre familiares para ser unidos en los momentos felices y los amargos, así como también a mis hermanos cuñada , sobrinos y un especial agradecimiento a Marjory y a David que son mis compañeros de todos los días y el amor de mi vida, a Martin Fierro Paredes nuestro hijo que es mis ojos y razón de vivir para la presente culminación de este trabajo.

Rommel Fierro R.

Mi dedicación a todas las personas que hicieron posible la culminación de la tesis, en especial a mis padres que siempre me han apoyado incondicionalmente, mis hermanos: Fabián, Santiago y Byron, gracias a todos ellos que a más de ser mi familia son mis amigos, a ellos y todas las personas que de una u otra manera han sido partícipes activos para el desarrollo de la tesis.

Juan Carlos Flores Q.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Central del Ecuador, facultad de ciencias económicas especialmente al economista César Quintana por ser el tutor del presente quien con sus sabias y constructivas sugerencias me ayudado.

Rommel Fierro R.

Mi agradecimiento a la empresa Rubio&Asociados, en particular a la Sra. Mirtha Pacheco quien nos facilitó la información necesaria de la empresa, al economista César Quintana quien nos dirigió para culminar con éxito la tesis.

Juan Carlos Flores Q.

AUTORIZACIÓN

Yo, Rommel Mauricio Fierro Romo, en calidad de autor de la tesis realizada sobre, “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROTULACIÓN RUBIO&ASOCIADOS CIA. LTDA.”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8,12,19 y demás pertinentes en la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, a 15 de febrero del 2013



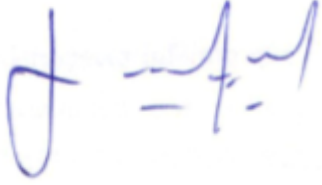
Rommel Mauricio Fierro Romo
CI. 171813088-1
rommel_512@yahoo.com

AUTORIZACIÓN

Yo, Juan Carlos Flores Quinaucho, en calidad de autor de la tesis realizada sobre, “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROTULACIÓN RUBIO&ASOCIADOS CIA. LTDA”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8,12,19 y demás pertinentes en la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, a 15 de febrero del 2013



Juan Carlos Flores Quinaucho
CI. 171476393-3
Juanc_floresq8@yahoo.es

OFICIO DEL DIRECTOR

Quito, 15 de febrero del 2013

Señor Economista

Enrique Lasprilla

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD
CENTRAL DEL ECUADOR

Presente.-

Señor Decano:

De acuerdo a lo solicitado, mediante el oficio N° 3275-2011-DT del 15 de diciembre del 2011, informo que se ha procedido a dirigir la tesis intitulada "PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROTULACION RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA." , presentada por los señores egresados Rommel Mauricio Fierro Romo y Juan Carlos Flores Quinaucho, previo a la obtención del título de Ingenieros en Finanzas.

Al respecto informo que el trabajo de recopilación de información, análisis, trabajo de campo, etc., permitieron que la tesis intitulada "PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROTULACION RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA." haya concluido, particular que me permito poner en su conocimiento para que continuen con el trámite correspondiente.

Atentamente,



Econ. César Quintana N.

Profesor Tutor



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358-Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE
ROTULACIÓN "RUBIO&ASOCIADOS" CIA. LTDA.

EGRESADOS :

JUAN CARLOS FLORES QUINAUCHO Y ROMMEL MAURICIO FERRO ROMO

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos planteados para la elaboración de un plan estratégico en la empresa industrial "Rubio&Asociados" Cía. Ltda., optimizando sus recursos de forma eficiente y realizando un diagnóstico situacional e integral de la empresa basada en sus clientes internos y externos, fueron demostrados y sustentados en los capítulos I y II.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

En cuanto a la hipótesis que se plantearon sobre la implementación de un plan estratégico en la empresa "Rubio&Asociados Cía. Ltda.", que mejorará en el corto, mediano y largo plazo las actividades operativas y administrativas del negocio, así como el análisis de la situación interna y externa que determinará el análisis FODA en las áreas de producción y administración, fueron demostradas y comprobadas en los capítulos III, IV y V, por lo tanto debidamente cumplidos.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

Estos se partió en base a investigación de reportes, balances, informes internos de la empresa, las mismas que fueron complementadas con entrevistas, encuestas y visitas de investigación de campo referente a procesos, trámites y gestión que a venido cumpliendo la empresa y en base de esto se planteo para mejorar la situación inicial.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Hay una debida concordancia y coherencia entre las conclusiones y recomendaciones presentadas como producto del diagnóstico, análisis y planificación.

NOTA: 10 (Diez)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI

NO ☒

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI

NO ☒

PROFESOR: Eco. CESAR A. QUINTERO

FIRMA

FECHA: 15 marzo/2013



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

**DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
Oficio 900 -2013 -DT
(CARRERA DE FINANZAS)**

TITULO DE LA TESIS:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROTULACIÓN “RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA”

**EGRESADOS: JUAN CARLOS FLORES QUINAUCHO
ROMMEL MAURICIO FIERRO ROMO**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo es elaborar un plan estratégico para la empresa industrial “Rubio & Asociados Cía. Ltda.” optimizando sus recursos de forma eficiente. Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Realizar un diagnóstico situacional e integral de la empresa basada en sus clientes internos y externos.
- Realizar un análisis de los procesos que intervienen en la producción para determinar su productividad.
- Diseñar un plan estratégico que permita orientar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Al final del trabajo se ha realizado el diagnostico y el plan estratégico ha sido elaborado, por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a:

- La implementación de un plan estratégico en la empresa “Rubio & Asociados Cía. Ltda.” Mejorará en el corto, mediano y largo plazo las actividades operativas y administrativas del negocio.

Las hipótesis específicas se detallan a continuación:

- Analizando la situación interna y externa se determinará el análisis FODA en las áreas de producción y administración.
- La falta de direccionamiento estratégico que guíen y encaminen sistemáticamente la organización, mediante la declaración filosófica de la planificación estratégica.
- La planificación estratégica optimizará la utilización de recursos materiales, humanos y financieros, minimizando sus costos y maximizando sus utilidades.

- Las hipótesis se demuestran con la realización del trabajo.


METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual, se realiza el análisis interno, se examinan aspectos como la estructura organizacional, control interno, clima y cultura organizacional la cultura organizacional, la misión, visión y valores. Se realiza un diagnóstico del modelo de gestión, estructura organizacional y talento humano, utiliza la matriz FODA, Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, se realizan la evaluación de factores externos e internos "MEFE" y "MEFI", Se han realizado entrevistas a los ejecutivos en busca de criterios y problemas. Para realizar el direccionamiento estratégico se parte de la misión y visión de la empresa, para en base al diagnóstico diseñar la estrategia. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones se refieren a:

- La empresa Rubio & Asociados se encuentra inmerso en un mercado donde la innovación y tecnología van de la mano, por lo que la resistencia al cambio perjudica su crecimiento y desarrollo.
- Tener un conocimiento empírico del proceso productivo por parte de sus colaboradores, genera un ambiente laboral inestable, sin motivación y la ignorancia de objetivos en común, lo que hace que el trabajo en equipo no exista y sobre todo no sea de manera evidente.
- Bajo la misma línea de desorientación notamos que el Organigrama mantenido por la empresa no es el adecuado para poder generar control, liderazgo e independencia de funciones, bloqueando toda relación entre todos sus colaboradores.
- El hecho de no tener planteada una Visión y Misión hace que la empresa Rubio & Asociados no tenga objetivos y metas claras evitando así la utilización de herramientas que le permitan tener un mejor desarrollo.
- La falta de atención al cliente en la parte de la post venta ha dejado de representar nuevos ingresos económicos a la empresa ya que el desinterés opaca las posibilidades de nuevos negocios con el mismo cliente y la recomendación con futuros clientes.
- El desperdicio de material utilizado es hoy en día una responsabilidad social para todos, pero que la empresa debe tomar para su beneficio visualizándolo en la optimización de sus recursos.
- La implementación de la Estrategia detallada en el capítulo cuarto permitirá que la empresa Rubio & Asociados plantee objetivos estratégicos, para luego invertir en los recursos que sean necesarios para mejorar su rentabilidad que es el objetivo cúpula de cualquier empresa con fines de lucro.

Para una mejor implementación del Plan Estratégico formulado para la empresa Rubio & Asociados. Se recomienda.

- Involucrar a los trabajadores de planta, personal administrativo y operativo en el planteamiento de objetivos para garantizar el compromiso con la empresa.
- Invertir en la capacidad intelectual de sus trabajadores estimulando el trabajo en equipo, el auto estima, la fidelidad, innovación y oportunidades, para alcanzar las metas propuestas de manera positiva.
- Se recomienda reforzar la atención al cliente ofreciendo un valor agregado que sirva de imagen de lo que la empresa quiere proyectar a sus consumidores.
- Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita acortar tiempos de entrega del producto con mejor calidad y al mismo precio.
- Reutilizar los desperdicios obtenidos de cada trabajo terminado, optimizando de manera efectiva la materia prima mediante la creación de nuevos productos que sigan con el lineamiento del negocio de rotulación.
- Garantizar la implementación de la planificación estratégica sugerida, ya que con esta se

establece actividades con mira a alcanzar los objetivos propuestos obteniendo los mejores resultados.	
Las conclusiones y recomendaciones guardan concordancia con los resultados de la investigación.	
NOTA: Nueve (9.0)	
RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS	SI <u>NO</u>
RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:	
DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI NO	
PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A.	
FIRMA: 	
FECHA: lunes, 27 de mayo de 2013	



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfonos: 523-211 - 529-129 - 521-641 -- Apartado 1088
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS:

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROTULACIÓN "RUBIO&ASOCIADOS" CIA. LTDA."

EGRESADOS: Juan Carlos Flores Quinaucho
Rommel Mauricio Fierro Romo

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

De acuerdo a lo revisado, y al no existir consistencia en el cumplimiento de los objetivos, se procedió a sugerir a los autores a rectificar el trabajo investigativo tanto de forma como de fondo, de ahí que, acogidas las sugerencias por parte de los egresados, debo puntualizar que se cumplen con efectividad lo planteado en la investigación, tanto el objetivo general, así como también los específicos. Afirmación que la hago en razón de lo revisado en el desarrollo del tema. Aclarando que, será de exclusiva responsabilidad la exigibilidad de quien pertenezca, la incorporación de todas y cada una de las correcciones realizadas al presente trabajo, antes de su entrega a los diferentes estamentos que conciernan.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Las Hipótesis tanto general así como las específicas establecidas en el plan de tesis respectivamente han sido demostradas satisfactoriamente. La comprobación de las hipótesis se las demuestra en forma específica en el desarrollo de los diferentes capítulos y en forma general en las conclusiones y recomendaciones.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

En el desarrollo de la investigación: Los métodos, variables, indicadores, técnicas e instrumentos utilizados son los que responden y obedecen al tema, aplicándose de forma precisa al caso en particular.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Las conclusiones a las que han llegado los autores, responden al resultado de la investigación, además las recomendaciones guardan concordancia con las conclusiones, pudiendo ser estas acogidas por quienes están inmersos, o lo van a ser en esta temática de trascendental importancia, como instrumento de apoyo y análisis para tomar de manera acertada sus decisiones.

NOTA: 8 (ocho)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI NO ☒

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR: *Econ. Lenin Javier Tofar Cazaras, MSc.*

FIRMA: 

FECHA: Quito, 3 de septiembre del 2013

ÍNDICE GENERAL

PLAN DE TESIS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
AUTORIZACIÓN	IV
OFICIO DEL DIRECTOR.....	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XX
ÍNDICE DE GRAFICOS	XXI
RESUMEN EJECUTIVO	XXII

CAPÍTULO I 1

1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS 1

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 1

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA..... 2

1.3 IMPORTANCIA DEL TEMA 3

1.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL 3

1.5 MARCO TEÓRICO 3

1.6 MARCO CONCEPTUAL..... 7

1.7 OBJETIVOS 10

1.7.1 OBJETIVO GENERAL..... 10

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 11

1.8 HIPÓTESIS.....	11
1.8.1 HIPÓTESIS GENERAL	11
1.8.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	11
1.9 METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.10 VARIABLES E INDICADORES	13
1.11 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	15
1.13 BIBLIOGRAFÍA.....	16
1.14 PLAN DE ANALÍTICO	18
CAPITULO II.....	23
2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS.....	23
2.1 ANTECEDENTES	23
2.1.1 CONOCIENDO EL PRODUCTO	24
2.1.2 CLIENTES.....	28
2.1.3 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	34
2.1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	40
2.2.1 CAPACIDAD ADMINSTRATIVA.....	40
2.2.2 CAPACIDAD DIRECTIVA	41
2.2.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	45
2.2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	46

2.2.3.2 DIAGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO.....	47
2.2.3.3 PLANTA E INSTALACIONES.....	49
2.2.4 CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO.....	51
2.2.5 CAPACIDAD DE RRHH.....	52
2.2.5.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	52
2.2.5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	55
2.2.5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	61
2.3 ANÁLISIS EXTERNO.....	63
2.3.1 MICROAMBIENTE.....	63
2.3.1.1 CLIENTES	66
2.3.1.2 PROVEEDORES.....	70
2.3.1.3 COMPETENCIA.....	71
2.3.2 MACROAMBIENTE	74
2.3.2.1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS	74
2.3.2.2 FACTORES SOCIALES	75
2.4 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA.....	79
2.5 IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	80
2.5.1 EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS MATRIZ EFE	81
2.6 IDENTIFICACIÓN FORTALEZAS Y DEBILIDADES	84
2.6.1 EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS MATRIZ EFI.....	85

2.7 MATRIZ FODA DE RUBIO&ASOCIADOS	88
CAPITULO III	91
3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS	91
3.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	91
3.1.1 FORMULACIÓN DE VALORES	92
3.1.2 FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS	93
3.2 REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	93
3.3 REFORMULACIÓN DE LA VISIÓN	95
3.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	96
3.4.1 OBJETIVOS DE CALIDAD	97
3.5 PROPUESTA ORGANIZACIONAL.....	97
3.6 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS	99
3.6.1 ANÁLISIS VERTICAL.....	107
3.6.1.1 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL	107
3.6.1.2. ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	110
3.6.2 ANÁLISIS HORIZONTAL.....	111
3.6.2.1. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL	111
3.6.2.2 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS	115
3.6.3 INDICADORES FINANCIEROS.....	117
3.7 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS	123
3.7.1 CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	123

3.7.2 INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA.....	124
3.7.3 ACTIVOS FIJOS.....	124
3.7.4 PAGO PROVEEDORES	125
3.7.5 POLÍTICA DE INGRESO DEL PERSONAL.....	125
3.7.6 POLÍTICA DE RENUNCIAS DEL PERSONAL.....	126
3.7.7 POLÍTICA DE VACACIONES	127
CAPITULO IV	129
4 PLAN TÁCTICO Y PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS	129
4.1 PREPARACIÓN DEL PLAN TÁCTICO.....	129
4.1.1. ESTRATEGIA	129
4.1.2 EJES ESTRATEGICOS	130
4.2 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	130
4.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	131
4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	132
4.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	135
4.5.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	137
4.5.1.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	137
4.5.1.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES	138
4.5.2 EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	138
4.6 DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	139
4.7 PLAN OPERATIVO ANUAL	153

4.7.1 PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS POR EL TIEMPO DE EJECUCIÓN	154
4.7.2 PLAN PLURIANUAL	155
CAPITULO V	168
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	168
5.1 CONCLUSIONES.....	168
5.2 RECOMENDACIONES.....	169
5.3 ANEXOS	170
5.4 BIBLIOGRAFÍA.....	193

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	57
Cuadro N° 2 PROVEEDORES RUBIO&ASOCIADOS.....	71
Cuadro N° 3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	72
Cuadro N° 4 EMPRESAS DE ROTULACIÓN PROVINCIA DE PICHINCHA.....	74
Cuadro N° 5 INVERSIÓN DE MEDIOS PUBLICITARIOS	75
Cuadro N° 6 CRECIMIENTO DEL SECTOR PUBLICITARIO.....	76
Cuadro N° 7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	83
Cuadro N° 8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	87
Cuadro N° 9 MATRIZ FODA RUBIO&ASOCIADOS.....	89
Cuadro N° 10 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	131
Cuadro N° 11 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RUBIO&ASOCIADOS.....	134

Cuadro N° 12 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	136
---	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 ORGANIGRAMA ACTUAL RUBIO&ASOCIADOS.....	43
Gráfico N° 2 FLUJOGRAMA RUBIO&ASOCIADOS.....	48
Gráfico N° 3 ÁREA FÍSICA DE RUBIO&ASOCIADOS.....	50
Gráfico N° 4 ESQUEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	55
Gráfico N° 5 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	58
Gráfico N° 6 CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO.....	61
Gráfico N° 7 CADENA DE VALOR DE PORTER.....	64
Gráfico N° 8 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	65
Gráfico N° 9 INGRESOS 2010 DEL SECTOR PUBLICITARIO.....	73
Gráfico N° 10 PARTICIPACIÓN DE LOS MEDIOS EN EL 2011.....	77
Gráfico N° 11 INVERSIÓN DE LOS ANUNCIANTES.....	77
Gráfico N° 12 INVERSIÓN EN PUBLICIDAD POR SECTORES.....	78
Gráfico N° 13 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA RUBIO&ASOCIADOS....	141

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROTULACIÓN “RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA”

“STRATEGIC PLANNING APPLIED TO AN INDUSTRIAL SIGNAGE COMPANY “RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA”

RESUMEN EJECUTIVO

La Planificación estratégica es un modelo orientado al logro de objetivos planteados, tomado en cuenta el tiempo estimado para el cambio, el área o departamento, el giro del negocio, misión, visión, y otras características propias para la toma de decisiones; combinando lo que se puede lograr? con el que hay que hacer?.

En base a la información recolectada de la empresa RUBIO&ASOCIADOS CIA. LTDA, la planificación estratégica es una herramienta la cual le permitirá mejorar la consecución de sus metas y objetivos, evidenciando sus debilidades y amenazas de su situación actual para convertirlas en fortalezas en un futuro.

La implementación de la Planificación Estratégica logrará que la empresa maneje de manera adecuada y responsable sus recursos financieros, físicos y sobre todo humanos para crear ventajas competitivas que le permitan desarrollarse en su entorno, con pasos firmes y claros para cumplir sus objetivos planteados de manera continua y eficiente.

PALABRAS CLAVES:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA / EMPRESA INDUSTRIAL / ROTULACIÓN / RUBIO&ASOCIADOS

ABSTRACT

Strategic planning is a model oriented to attain objectives, taking into account esteemed time for chance, area or department, business turnover, mission, vision, and other inherent characteristics for decision-making, by combining what can be achieved with what can be done?

Based on information compiled from RUBIO&ASOCIADOS CIA. LTDA, strategic planning is a tool to attain goals and objectives, by showing strengths and weaknesses, as well as threats to the current situation to turn them into strengths in the future.

Implementing the Strategic Planning shall facilitate the enterprise to manage financial, material and human resources in a proper and dedicated fashion in order to create competitive advantages, that in turn shall promote development in the surrounding with firm and steady stages to obtain objectives in a continuously and efficiently.

KEYWORDS: STRATEGIC PLANNING / INDUSTRIAL ENTERPRISE / SIGNAGE / RUBIO&ASOCIADOS

I certify that I am fluent in both English and Spanish languages and that I have prepared the attached translation from the original in the Spanish language to the best of my knowledge and belief.

CAPÍTULO I

1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE ROTULACIÓN “RUBIO&ASOCIADOS CIA. LTDA.”

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el creciente mercado industrial y sobretodo la constante demanda de calidad a bajos costos, hace considerar oportuno establecer y desarrollar estrategias de organización orientadas a optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad, es por tal motivo que se necesita implementar y/o, adaptar dichos métodos estratégicos en la Cía. “RUBIO&ASOCIADOS CIA. LTDA”.

Hoy en día existen tantos sistemas que permiten que las empresas corrijan sus actividades, y haya un eficiente y eficaz manejo de los recursos con los cuales podemos medir, controlar, evaluar los resultados dentro de la planificación estratégica, siendo sus expectativas los factores externos(sociedad, comunidad, clientes, proveedores, otras fuentes de financiación) e internos(dirección general y ejecutiva, empleados); cabe mencionar que modelos como el “mejoramiento continuo”, el Cuadro de mando integral (BSC) y otros muchos que contribuyen a que una organización cumpla con los intereses de la sociedad y de la compañía, posibilitando que la misma permanezca en el mercado, satisfaciendo las necesidades existentes dentro de la sociedad.

Esta es una compañía Ecuatoriana con 50 años de existencia, permanencia, experiencia y calidad, dedicada a la elaboración de publicidad corporativa (rótulos, vallas, gigantografías, rool up, etc.).

Legalmente constituida con todos los requisitos establecidos en la Constitución Política del Estado y las leyes vigentes en nuestro país; La Compañía Limitada se constituyó por escritura pública en el Distrito Metropolitano de Quito, registrados oficialmente en la Superintendencia de Compañías, con personería jurídica y representación legal en todo el territorio nacional.

Los años de vida de la empresa han logrado un prestigio dentro del ámbito publicitario, ya que cuenta con personal calificado, capacitado y experimentado para ofrecer productos de calidad, de esta manera

cumplir la tan delicada tarea de satisfacer al mercado nacional de una manera óptima, oportuna y a precios razonables.

La empresa RUBIO&ASOCIADOS necesita una dirección estratégica que le permita clarificar todo su potencial institucional y organizacional, dentro y fuera de ella, la Planificación Estratégica es la herramienta que se va a utilizar para mejorar su dirección, examinar, analizar y discutir diferentes alternativas de mejoramiento y lo posterior toma de decisiones para mayores beneficios y menores riesgos, logrando satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos. Cabe mencionar que sus clientes corporativos más importantes son: Corporación La Favorita, Primax Comercial e Industrial, Óptica los andes, Terpel, Fybeca, Chevrolet, Kywi, Jugueton.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La realización de la investigación tiene como base la aplicación y fortalecimiento de los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera universitaria.

La importancia de la investigación es la aplicación práctica, eficiente y eficaz en la empresa “RUBIO &ASOCIADOS CIA. LTDA.” De una planificación estratégica la cual beneficiará la satisfacción de sus clientes e incrementará su rentabilidad, y ayudará a identificar su situación actual, sus principales requerimientos y problemas para que adquieran una visión realista y funcional con indicadores estándares para el oportuno control de los recursos.

Además, la empresa tiene la necesidad de controlar las diferentes situaciones internas como lo son: la capacitación y motivación del recurso humano, la fijación de los precios, el comportamiento de las ventas, la seguridad laboral, etc. Y de situaciones externas tales como: los precios del mercado, la demanda de nuestros productos, medio ambiente, la situación política, legal y financiera.

Este modelo de gestión y control financiero aplicado en la organización será una herramienta adecuada, que con su correcta aplicación mejorará la organización, control y toma de decisiones como en toda la empresa que aplica la planificación estratégica tanto en su área de producción como en su área administrativa y sobre todo de ventas.

La acelerada evolución y exigencias económicas justifica plenamente la realización de dicho proyecto el cual se plasmará en la gestión óptima, visualizando de manera correcta y fiable la información de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos, y sobre todo de su entorno, tal información nos permitirá tomar decisiones correctas para el mantenimiento, corrección y mejoras de la empresa por

medio de un análisis financiero cumpliendo con todas las obligaciones legales y tributarias a fin de no incurrir en multas y sanciones innecesarias, pero fundamentalmente para obtener resultados óptimos de gestión y de rentabilidad.

El presente trabajo permitirá además lograr una adecuada planificación financiera de corto, mediano y largo plazos, con indicadores de costos, indicadores financieros y el manejo de presupuestos.

1.3 IMPORTANCIA DEL TEMA

El presente estudio surge ante la necesidad de la empresa de encontrar herramientas eficientes de control y direccionamiento que permitan un mejoramiento continuo en todos sus procesos operativos y administrativos ya que en la actualidad la empresa no cuenta con ellos, que le permitan identificar cuáles son sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas dando lugar a que sus recursos no sean optimizados de la mejor manera.

La empresa Rubio&Asociados es una empresa ubicada dentro de la clasificación como pequeña industria, con tendencias crecientes dentro de su área de mercado. Es por esto que es indispensable y necesario el estudio propuesto.

1.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

La presente investigación se realizará en las instalaciones de la empresa industrial “Rubio&Asociados Cía. Ltda.” Que se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha al norte de la ciudad de Quito, en las calles Santa Lucía E1-224 y 6 de diciembre.

La investigación se realizará en el período 2008, 2009 y 2010, dentro de este tiempo se investigará aspectos operativos y administrativos que permitan analizar y establecer la base de la planificación estratégica logrando resolver los problemas que se detecten.

1.5 MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica es uno de los instrumentos para realizar diagnóstico, análisis, reflexión y tomar de decisiones en base a la situación actual de cualquier organización, para prepararse ante los cambios y demandas que existe en el entorno y su viabilidad.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿Cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y de los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

Beneficios del Plan estratégico

- Mejora el desempeño de la organización (cultura y clima organizacional)
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y minimizar amenazas para que la organización tenga un rumbo efectivo con dirección y liderazgo.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones como asignación de recursos humanos, financieros, etc.
- Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, comunicación, coordinación entre los distintos niveles.

Etapas de un plan Estratégico

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

1. Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización: Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.
2. Diseñar un proceso de planificación que sea realista: Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos organizacionales que pueden aparecer; etc.

Definición de la Misión

Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

¿Cuál es nuestro propósito hoy y cuál debiera ser el futuro? La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas.

No es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática.

Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán su potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Conviene explorar un conjunto de preguntas:

- a) ¿Para qué existe la organización?
- b) ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- c) ¿Quiénes son nuestros clientes?
- d) ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿Cuál es nuestra especialidad?
- e) ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- f) ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?
- g) ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a nuestra situación?
- h) ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función? ¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?

La misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer.

Muchas empresas destinan grandes recursos a actividades que no están comprendidas entre sus objetivos. Como por ejemplo: el desarrollo de sistemas de información, la provisión de servicios de mantenimiento, aseo, transporte o vigilancia, etc.

Matriz de Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá seguir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser. Diseñar el futuro es definir en qué negocios se estará, que tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras.

En el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos factores que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

1. La orientación estratégica

Da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros¹.

2. Las actitudes hacia el cambio

Considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influye su “condición cultural” con respecto al cambio².

3. La amplitud estratégica

Variedad de elementos a considerar en el proceso. Se puede centrar la atención en un aspecto más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal; ello permitirá mayor profundidad en su intervención. O bien se puede considerar una diversidad de intereses, que determine acciones más leves en cada una de ellas³.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

PLANIFICACIÓN

Es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos: requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

ESTRATEGIA

Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

¹ <http://redie.uc.cl/profiles/blogs/planificaci-n-estrat-gica>

² <http://redie.uc.cl/profiles/blogs/planificaci-n-estrat-gica>

³ <http://redie.uc.cl/profiles/blogs/planificaci-n-estrat-gica>

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 50 años.

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: estratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

OBJETIVO

Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta “que” y “para que”. En programación es el conjunto de resultados cualitativos que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias⁴.

MISIÓN

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

⁴ <http://mezquitic2la11.blogspot.mx/2010/03/politicas.html>

VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

VALORES

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

DIRECCIÓN

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya que con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

EFICIENCIA

Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados, es decir, es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

EFICACIA

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

La eficacia es la medida en que alcanzaremos el objetivo o resultado.

COSTOS

Erogación o desembolso para producir un bien o la presentación de un servicio.

PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizando para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad del producto utilizado con la cantidad de producción obtenida⁵.

ADMINISTRACIÓN

La Administración también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social o tecnología social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización⁶.

PRODUCCIÓN

En términos generales, la palabra producción refiere a la acción de producir a la cosa ya producida, al modo de producirla y a la suma de los productos, tanto del suelo como de la industria y del intelecto.

La obtención de frutos o cualquier otro bien que proviene directamente de la naturaleza si tercerizaciones se denomina comúnmente como producción⁷.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la propuesta de un plan estratégico para la empresa industrial “Rubio&Asociados Cía. Ltda.” ubicada al norte de la ciudad de Quito que permita optimizar sus recursos y orientar de forma eficiente las actividades propias de la empresa.

⁵ <http://www.conocimientosweb.info/estudiantes/productividad-concepto.html>

⁶ <http://www.conocimientosweb.info/estudiantes/productividad-concepto.html>

⁷ <http://www.conocimientosweb.info/estudiantes/productividad-concepto.html>

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ↳ Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de Rubio&Asociados, determinando los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico.
- ↳ Determinar el Direccionamiento Estratégico para la empresa Rubio&Asociados definiendo hacia donde queremos ir, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.
- ↳ Diseñar un plan estratégico que permita orientar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos y metas.

1.8 HIPÓTESIS

1.8.1 HIPÓTESIS GENERAL

La propuesta de un plan estratégico para la empresa Rubio&Asociados, es una herramienta que le permitirá orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, precisando su misión y visión, definiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

1.8.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- ↳ El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de Rubio&Asociados, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del plan estratégico.
- ↳ El determinar el Direccionamiento Estratégico para Rubio&Asociados, permitirá responder de forma clara y precisa a preguntas: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?
- ↳ El contar con el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para Rubio&Asociados, que identifique programas, proyectos y actividades realizables en el espacio y en el tiempo, se constituye en un válido instrumento para la acertada dirección de la empresa.

1.9 METODOS DE INVESTIGACIÓN

(MÉTODOS A EMPLEAR, TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS A UTILIZAR Y VARIABLES E INDICADORES)

Para esta investigación será necesario emplear los siguientes métodos de investigación:

a) Método inductivo - deductivo

El método inductivo nos ayuda a delimitar el problema a plantear las respectivas soluciones para generalizar todos los conocimientos particulares.

La deducción nos sirve para partir de una teoría general hacia hipótesis particulares de la organización o problemática.

b) Método analítico.-

Este método sirve para realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de todo proceso productivo que requiere el estudio.

c) Método descriptivo.-

Este método sirve para describir con claridad el tema de investigación ya que ayudará a evidenciar y detallar la problemática planteada además servirá para medir los logros y resultados que arroja la investigación sobre la aplicación.

1.10 VARIABLES E INDICADORES

HIPOTESIS	VARIABLE GENERAL	VARIABLE INTERMEDIA	INDICADORES	INDICES
1. Analizado La situación Interna y externa se determinara el análisis FODA en las áreas	Área de producción	Procesos: Diseño, Metalmecánica, pintura y producto terminado	Tiempo y recursos utilizados en cada proceso vs costos(horas-obreros-costos)	Indicadores y costos
	Área de Administración	Departamentos Financiero-Administrativo	Optimización de recursos e indicadores	Niveles de eficiencia-eficacia
2.	Políticas Internas	Declaración filosófica y direccionamiento estratégico	Control y recolección de la información	Indicadores Estándares Financieros
3	Plan Estratégico	Área administrativa Área productiva	Comparación de resultados	Estados Financieros- Presupuestos Indicadores Financieros Reportes estadísticos

1.11 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ **Entrevista.-** Consiste en la obtención de la información sobre los actores que intervienen en la empresa a través de una entrevista directa entre el entrevistado y el entrevistador.
- ✓ **Observación.-** Por medio d esta técnica se podrá recopilar los procesos para sacar conclusiones veraces del funcionamiento de la misma.
- ✓ **Fotográfica.-** Esta técnica será utilizada para evidenciar y registrar los cambios que se van a producir y estables registros fiables.

1.12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																									
ACTIVIDAD	TIEMPO																								OBSERVACIONES
	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES				
DESARROLLO DEL PLAN DE TESIS	■	■	■																						
PRESENTACION DEL PLAN DE TESIS				■																					
DESARROLLO CAPITULO I					■	■	■																		
PRESENTACION CAPITULO I								■																	
DESARROLLO CAPITULO II								■	■	■															
PRESENTACION CAPITULO II											■														
DESARROLLO CAPITULO III												■	■	■											
PRESENTACION CAPITULO III															■										
DESARROLLO CAPITULO IV																■	■	■							
PRESENTACION CAPITULO IV																		■							
PRESENTACION FINAL DE LA TESIS																			■	■					
OBSERVACIONES VARIAS Y PREPARACION DEFENSA ORAL																					■	■			

1.13 BIBLIOGRAFÍA

- ↳ Planificación estratégica; Autor Garrido Buj Santiago
- ↳ Manual de planificación estratégica teoría, aplicaciones y casos, administración; Autor Ogliastri, Enrique Anon
- ↳ Administración estratégica textos y casos; Autor Thompson Arthur A; Strikland III AS
- ↳ Concepto de administración estratégica; Autor David Fred R
- ↳ Introducción a la teoría general de la administración; Autor Chiavento Idalberto
- ↳ Administration; Robbins Stephen P; Coolter Mary
- ↳ CARRIÓN, Juan: Estrategia de la visión a la acción, Primera Edición, Madrid 2006.
- ↳ FERNÁNDEZ, Andrés: Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones, Edición Díaz de Santos, España 2004.
- ↳ GALLEGO, Fabio: El pensamiento estratégico, Ediciones Piidos, Barcelona 2004.
- ↳ GITMAN, Lawrence: Principios de administración financiera, Edición, México 2003.

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector

- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto.

1.14 PLAN DE ANALÍTICO

CAPITULO I

1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

1.1 Planteamiento del problema

1.2 Justificación del tema

1.3 Importancia del tema

1.4 Delimitación espacial y temporal

1.5 Marco teórico

1.6 Marco Conceptual

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

1.7.2 Objetivos específicos

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis general

1.8.2 Hipótesis específica

1.9 Métodos de investigación

1.10 Variables e indicadores

1.11 Técnicas e instrumentos de investigación

1.12 Cronograma de actividades

1.13 Bibliografía

1.14 Plan Analítico

CAPITULO II

2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

2.1 Antecedentes

2.1.1 Conociendo el producto

2.1.2 Clientes

2.1.3 Entorno de la organización

2.1.4 Clima Organizacional

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Capacidad administrativa

2.2.2 Capacidad directiva

2.2.3 Capacidad de producción

2.2.3.1 Descripción del proceso productivo

2.2.3.2 Diagnóstico analítico del proceso

2.2.3.3 Planta e instalaciones

2.2.4 Control de calidad del producto

2.2.5 Capacidad de RRHH

2.2.5.1 Comportamiento organizacional

2.2.5.2 Clima organizacional

2.2.5.3 Cultura organizacional

2.3 Análisis Externo

2.3.1 Microambiente

2.3.1.1 Clientes

2.3.1.2 Proveedores

2.3.1.3 Competencia

2.3.2 Macroambiente

2.3.2.1 Evaluación de la situación actual de la empresa

2.3.2.2 Factores Sociales

2.4 Análisis FODA

2.5 Identificación de oportunidades y amenazas

2.5.1 Evaluación de oportunidades y amenazas matriz EFE

2.6 Identificación de fortalezas y debilidades

2.6.1 Evaluación de fortalezas y debilidades matriz EFI

2.7 Matriz FODA de Rubio&Asociados

CAPITULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

3.1 Plan estratégico

3.1.1 Formulación de valores

3.1.2 Formulación de principios

3.2 Reformulación de la misión

3.3 Reformulación de la visión

3.4 Formulación de objetivos estratégicos

3.4.1 Objetivos de calidad

3.5 Propuesta organizacional

3.6 Evaluación económica de la empresa Rubio&Asociados

3.6.1 Análisis vertical

3.6.1.1 Análisis vertical balance general

3.6.1.2 Análisis vertical estado de resultados

3.6.2 Análisis horizontal

3.6.2.1 Análisis horizontal balance general

3.6.2.2 Análisis horizontal estado de resultados

3.6.3 Indicadores financieros

3.7 Políticas estratégicas

3.7.1 Cuentas por cobrar clientes

3.7.2 Inventarios de materias primas

3.7.3 Activos fijos

3.7.4 Pago proveedores

3.7.5 Ingreso del personal

3.7.6 Renuncia del personal

3.7.7 Vacaciones del personal

CAPITULO IV

4 PLAN TÁCTICO Y PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

4.1 Preparación del plan táctico

4.1.1 Estrategia

- 4.1.2 Ejes estratégicos
- 4.2 Análisis de la estrategia
- 4.3 Proceso de evaluación de las estrategias
- 4.4 Plan de implementación de las estrategias
- 4.5 Diseño de la estructura organizacional
 - 4.5.1 Clasificación de las estrategias
 - 4.5.1.1 Estrategias corporativas
 - 4.5.1.2 Estrategias funcionales
 - 4.5.2 Ejecución de las estrategias
- 4.6 Desarrollo de la estructura organizacional propuesta
- 4.7 Plan operativo o plan de acción
 - 4.7.1 Priorización de las estrategias por el tiempo de ejecución
 - 4.7.2 Plan plurianual
 - 4.7.3 Proyectos para la empresa Rubio&Asociados

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones
- 5.3 Anexos
- 5.4 Bibliografía

CAPITULO II

2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

2.1 ANTECEDENTES

En el año de 1961, los Sres. Jorge Rubio Apráez y Enrique Rubio Apráez inician sus actividades de rotulación publicitaria realizando pequeños trabajos junto con 2 amigos, ubicada en el sector de la Floresta en un pequeño garaje de su casa. Su primer contrato fue para la empresa “INDIA” que actualmente es “PRONACA”, después de 3 años se trasladan hacia la av. 12 de octubre y av. patria donde actualmente es la “Casa de la Cultura Ecuatoriana”, en la alcaldía de Sixto Durán Ballén fueron desalojados precisamente para la construcción de la “Casa de la Cultura” tiempo en el cual ya habían comprado un pequeño terreno en el sector de la Kennedy debiendo seguir con sus actividades en dicho sector desde el año de 1985, incrementando el número de trabajadores y clientes con aproximadamente 30 empleados. En el año de 1993 tras el lamentable asesinato del sr. Enrique Rubio Apráez queda a la cabeza su hermano el Sr. Jorge Rubio Apráez.

Debido a su constante crecimiento y demanda de trabajo adquieren un terreno más grande en las calles Santa Lucía y 6 de diciembre constituyéndose como compañía limitada en el año 2002 con el nombre de Rubio&Asociados Cía. Ltda., con más de 50 empleados.

Cabe destacar una pequeña biografía de quien es el Sr. Jorge Rubio Apráez, destacado pintor, billarista, escritor, poeta, caricaturista, quien en su faceta de billarista representó al Ecuador en Bogotá, en 1983, donde se jugó con el sistema de una banda y al cuadro (42 por 1), que no se practicaba en nuestro país. Observó a sus rivales, captó su juego y al final fue subcampeón Latinoamericano. En la otra modalidad, quitó el invicto de 11 años a Oswaldo Berardi, campeón mundial. Jorge Rubio dominó la modalidad libre, llegó a completar 460 carambolas.

Otra faceta del Sr. Jorge Rubio es la de destacado dibujante y caricaturista. Estudió en la Escuela de Bellas Artes, que funcionaba en un acogedor local en el Parque de La Alameda. Ganador del primer lugar de afiches organizado por la UNESCO en el año 2010, ganador del concurso mundial de diseño “Sing Of The Times”. Hizo las caricaturas de todos los jugadores participantes en el último mundial en Viersen, Alemania.

Don Nicolás Rubio Vásquez fue la cabeza de la familia Rubio Apráez. Escritor y poeta, amigo de Gabriela Mistral, Augusto Arias, Pablo Haníbal Vela, Remigio Romero y Cordero, Aurelio Espinoza Pólit. Candidato al premio Eugenio Espejo.

La empresa cuenta con gran prestigio a nivel nacional, su nombre hace que la empresa sea reconocida fácilmente por su clientela y por la competencia en el medio de la rotulación publicitaria.

2.1.1 CONOCIENDO EL PRODUCTO

→ Publicidad

“Varios autores coinciden en que el primer aviso publicitario tiene casi tres mil años de antigüedad. Un papiro egipcio, encontrado en Tebas que se conserva aún en el museo Británico de Londres”:

“Habiendo huido el esclavo Shem de su patrono Hapu, el tejedor, este invita a todos los buenos ciudadanos de Tebas a encontrarle. Es un hitita, de cinco pies de alto, de robusta complexión y ojos castaños. Se ofrece media pieza de oro a quien dé información acerca de su paradero; a quien lo devuelva a la tienda de Hapu, el tejedor, donde se tejan las más bellas telas al gusto de cada uno, se le entregará una pieza entera de oro⁸”.

La frase destacada, es considerada una forma incipiente de publicidad.

En la antigua Grecia, hacia el 480 a.c., aparecieron los primeros medios de propaganda. Se trataba de "axones (paralelepípidos) " hechos de madera pintada de blanco en los que se inscribió el código de leyes de Solón, luego de la batalla de De Salamina contra los Persas. También proceden de aquella época los "Kyrbos", cilindros de maderas en los que se incluía todo tipo de comunicados⁹.

Durante la edad media se utilizan grabados o xilográficas. Los manuscritos se tallaban en planchas de madera que se entintaban a modo de sellos (xilografías) lo cual permitía obtener cierto número de reproducciones en un pergamino. Estos grabados eran utilizados por la Iglesia y se colocaban los días festivos, los domingos, los días de boda o de bautismo¹⁰.

⁸ <http://publicistas.org/foro/index.php?topic=3936.0>

⁹ <http://publicistas.org/foro/index.php?topic=3936.0>

¹⁰ <http://publicistas.org/foro/index.php?topic=3936.0>

Fue la imprenta de tipos móviles, difundida por Gutenberg la que produciría una verdadera revolución en cuanto a la posibilidad de difundir un mismo mensaje de manera simultánea. Los tipos móviles, son prismas en cuya base aparece una letra en relieve, que entintada permite su reproducción. De este modo, la combinación de los tipos móviles, permitía la reproducción de cualquier texto. A partir de la difusión de la imprenta, se inicia la etapa moderna de la publicidad, que hasta el momento no había existido como un elemento autónomo¹¹.

Al mismo tiempo, el crecimiento de los centros urbanos propició el desarrollo de la publicidad como medio de comunicación masivo. La necesidad de informar al público a cerca de los productos que llegaban, ofertas, servicios utilizó este recurso para comunicarse y generar mercados. En 1711, el periódico The Spectator, descubre que la venta de publicidad permitiría abaratar los costos del ejemplar ya que los anunciantes serían quienes financien los costos de la edición. De este modo, surge el concepto moderno de tarifa publicitaria en el cual un medio cotiza el valor de su espacio publicitario en función de la tirada o el rating¹².

“En 1845 nace en Francia la primera Agencia de Publicidad: "Société Générale des Annonces", destinada a prestar servicios a los anunciantes y a mediar entre estos y los medios de comunicación”.

“Con el siglo XX se inicia el desarrollo y la profesionalización de la actividad publicitaria que creció al ritmo de la tecnología y la progresiva globalización”.

→ Rotulación

Es el arte que se tiene al momento de realizar un cartel o rótulo. Es toda perfección que se consigue cuando se está trazando las literales del mismo.

La legibilidad es término empleado por Migdalia Martínez en el año 1550 en el diseño tipográfico de rotulación, para definir una cualidad deseable en la impresión de las letras del texto. Algo legible es la facilidad o complejidad de la lectura de una letra.

¹¹ <http://jlardon.wordpress.com/2008/10/03/sus-inicios>

¹² <http://jlardon.wordpress.com/2008/10/03/sus-inicios>

→ Rotulación Publicitaria

La rotulación publicitaria es el arte de transmitir hacia las personas de forma visual y auditiva lo que se quiere expresar o anunciar, a través de diseños, colores, tamaños, etc., representados en letras luminosas y no luminosas, letreros luminosos y no luminosos, banner, gigantografías, etc., los mismos se encuentran tanto en el interior como en el exterior de cualquier espacio físico, sujetos de diferentes maneras.

La empresa Rubio & Asociados gracias a su experiencia y calidad de trabajo se ha convertido en una empresa líder en la elaboración de rótulos publicitarios, muestra de eso es la cartera de clientes que confían en la organización, manteniéndolos más de 10 años como clientes fieles.

A continuación están los diversos productos que se ofrece al mercado:

- ↪ **Letras en bloque.-** Este tipo de letra se lo elabora en alto relieve, con diversos tipos de materiales y acabados como son: letras en bloque sin iluminación, letras en bloque con iluminación directa y letras en bloque con iluminación indirecta, la iluminación se la obtiene con gas de neón o argón ó con tecnología leds.



- ↪ **Cajas de Luz.-** Se elabora con estructura de cualquier tipo de material, ya sean en estructura metálica como en estructura de madera, de igual forma puede ser luminosa y no luminosa.



- ↪ **Vallas Publicitarias.-** Este tipo de rotulación se lo realiza con estructura metálica, la iluminación se lo hace con reflectores que desde la parte inferior o posterior, generalmente se lo ubica en partes muy altas.



- ↪ **Foto murales.-** Generalmente se los instala en interiores, se lo realiza en diferentes tipos y calidad de materiales para la colocación se necesita de mucha práctica y experiencia.



- ↪ **Tótem.-** Para la realización de este producto se debe tomar en cuenta varios aspectos como por ej. La superficie donde se va a colocar, la altura del tótem, la dirección, etc., ya que es un producto muy atractivo para las personas.



Existe una gama completa de rotulación publicitaria que ofrece la empresa, los diseños, tamaños, colores, etc., se la proporciona el cliente, caso contrario se ofrece el servicio de diseño de la rotulación requerida basada en el tipo de negocio al que va dirigido la publicidad.

La empresa cuenta con la tecnología, maquinaria, capacidad instalada, es decir todos los recursos suficientes para que sus productos tenga la mayor calidad, considerando como un factor importante el recurso humano quien por su larga trayectoria y experiencia se ha hecho merecedora de tener un renombre en el medio publicitario.

Todos los rótulos tienen garantía de un año logrando brindar a sus clientes la seguridad y confianza que necesitan, esto refleja la fidelidad de los mismos.

Los proveedores de la materia prima son de gran importancia ya que contamos con los mejores materiales que existen en el mercado y las alianzas que se ha logrado establecer para el beneficio mutuo.

2.1.2 CLIENTES

La cartera de clientes de la empresa Rubio&Asociados se considera la base fundamental de esta y de todas las organizaciones, El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

Tipos de Clientes

Si vemos al cliente desde el punto de vista comercial, la persona (cliente) puede catalogarse en diferentes categorías. Comienza perteneciendo al grupo de "público objetivo" de la empresa / institución; pasando luego a ser "cliente potencial", luego al grupo de "comparador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario"¹³.

“El cliente clasificado como "público objetivo" es aquel que no se interesa en forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece”.

“El cliente catalogados como "cliente potencial", se interesa, pero aún no se decide a comprar o acudir al servicio de la empresa / institución”.

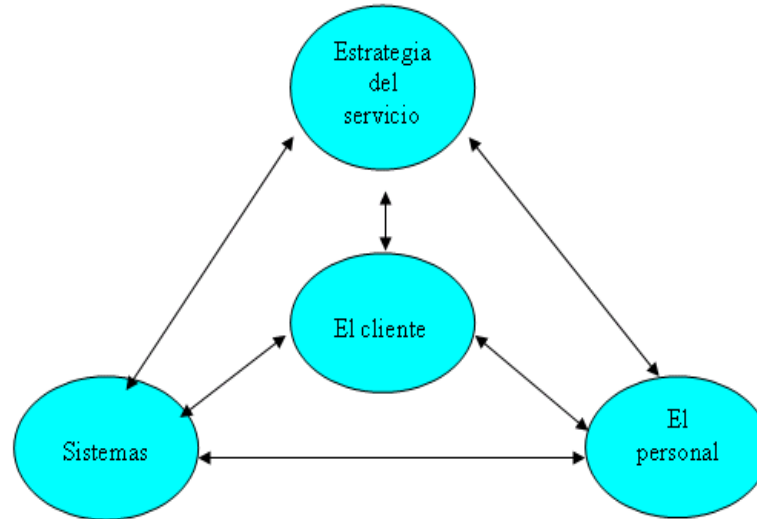
“El cliente "comprador eventual", es aquel que ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" es aquel que está dispuesto a enfrentar las consecuencias de la compra del producto o el acudir al servicio”.



En un mundo cada día más competitivo, son las ideas las que marcan la diferencia. Es en éste sentido que la incorporación de nuevas estrategias, requerirán nuevas responsabilidades, que serán basadas en brindar soluciones con resultados positivos y significativos.

Todo proceso que involucre a las empresas a adaptarse a los cada vez más exigentes clientes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos y retenerlos.

¹³ <http://travelagenciastouristfrommexico.blogspot.com.es/2010/12/tipos-de-clientes-y-sus-necesidades.h...>



Dentro de los clientes más importantes de la empresa Rubio & Asociados se encuentran los siguientes: Supermaxi, Mayflower, Primax, Kia, Hyundai, Jugueton, Chevrolet, Óptica los Andes, Todo Hogar, Servipagos, Megamaxi, Super paco, Terpel, etc., la satisfacción de los productos ofrecidos a los clientes hacen que haya fidelidad, confianza y seguridad mutua.

Misión

La misión por definición podemos decir que es la razón de ser de la existencia de la empresa, Así como la fijación y determinación de todas las funciones principales y básicas que se van a llevar a cabo encaminadas a conseguir la misión.

La misión nos ayuda a definir la necesidad de satisfacer a nuestros clientes, los clientes que queremos alcanzar, la calidad de productos y/o servicios que vamos a ofrecer a nuestros clientes, etc.

- **Características de una misión**

- ✓ Real
- ✓ Alcanzable
- ✓ Medible
- ✓ Amplia

- **Importancia de la misión**

El adecuado planteamiento de la misión permite:

- ✓ Establecer una identidad organizacional clara, con la cual los miembros de la empresa se sientan identificados.
- ✓ Mejor acercamiento a los clientes potenciales, después de haber establecido la identidad organizacional es más fácil tener una mejor relación entre los clientes.
- ✓ El direccionamiento de la misión ayuda a establecer mayor fidelidad de los clientes, haciendo que la relación entre la empresa y sus clientes sea más estable y duradera en el tiempo.
- ✓ El conocimiento de la misión permite tanto a proveedores como a clientes conocer con claridad el giro del negocio y las metas que quiere alcanzar.
- ✓ Estables las diversas oportunidades que la organización puede tener en el caso que decida diversificarse.

▪ **Como identificar la misión de su empresa**

Existen una serie de aspectos que le pueden ayudar a identificar la misión de su compañía, tales como:

- ✓ **Campo de actividad:** especificando los negocios en los cuales se centrara la actividad de la empresa, identificando y analizando los productos y mercado de la organización.
- ✓ **Capacidades:** que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.

En los casos en que la empresa cuenta con varios productos que comercializar y en diferentes mercados, es más complicado identificar cual es la misión, por lo tanto hay que desarrollar recursos y capacidades centrándose en los factores de éxito de cada mercado.

▪ **Sugerencias para su misión**

- ✓ La misión debe ser sólida, planificada, entendible y completa.
- ✓ La misión debe ser comunicada a todos los miembros de la organización de manera entusiasta y convincente asegurando que dicha comunicación sea lo más simple, concreta y entendible.
- ✓ La credibilidad debe estar presente en todo momento de la elaboración de la misión.

- ✓ La misión debe estar presente en cada integrante de la compañía a tal punto que se debe recordársela cada cierto tiempo.

Visión

Es la imagen futura de la organización, lo que quiere alcanzar en el transcurso del tiempo.

“La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos”.

Hay que visualizar una imagen ideal del proyecto y fundamentalmente ponerla por escrito, con la finalidad de crear un sueño de donde queremos verle a futuro a la empresa.

Cuando ya se tenga definida la visión de la empresa, todas las decisiones y dudas se hacen más fáciles de entender.

▪ Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio¹⁴.

“En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere”.

▪ Ventajas que tiene el establecer una visión

- ✓ 1.- Incentiva el compromiso de todos quienes conforman la empresa.
- ✓ 2.- Involucra desde la alta gerencia hasta el último empleado de la empresa a la ejecución de las acciones para el logro de los objetivos y consecuentemente a lo que indica la visión. Tomando como ejemplo a los altos mandos.

¹⁴ <http://uttn-tics.wikispaces.com/file/view/Unidad+I+tema+1.pptx>

- ✓ 3.- Una visión bien estructurada y elaborada evita que se realicen modificaciones siendo más fiable y seguro el camino que se planteo al inicio.

- **El propósito estratégico como parte de la visión**

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- ✓ Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- ✓ Tener una visión estable, sin modificaciones.
- ✓ Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

- **Como se realiza la visión de una empresa**

Para determinar la visión de cualquier organización se deben formular algunas interrogantes:

- ✓ ¿Cómo visualizamos a la empresa luego de algunos años cuando hayamos alcanzado nuestros objetivos?
- ✓ ¿Nuestros productos o servicios ofrecidos satisfacen las necesidades de nuestros clientes?
- ✓ ¿Los empleados de la empresa están satisfechos?
- ✓ ¿Cómo nos ven los clientes?
- ✓ ¿Cuál es la imagen que proyectamos en clientes, trabajadores, gobierno, etc.?

- **Sugerencias**

- ✓ La visión debe ser concreta y acertada.
- ✓ En estos tiempos de continuo cambio, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en la economía, producción y administración. Debe incluirse además la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial.
- ✓ Y recuerde las visiones personales son el cimiento de la visión compartida

2.1.3 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

En estos tiempos en el que la interacción que existe entre el entorno y la propia organización es tan constante, se llega a confundir los límites de la misma y resulta casi imposible separar a la organización del ambiente en el que se desenvuelve. Es decir que el ambiente interno y externo de la empresa interaccionan, se condicionan y como consecuencia se modifican uno al otro¹⁵.

“Esas influencias e interacciones con el ambiente deben ser identificadas para poder así potenciar las favorables y evitar las que no lo sean”.

“El entorno general incluye todo lo que está fuera de la organización (factores económicos, políticas, socio – culturales, tecnológicos). Es decir todos los factores que "podrían" llegar a afectar a la organización”.

Algunos de estos aspectos se detallan a continuación:

- **Aspectos económicos:** la inflación, las políticas tributarias, las tasas de interés, etc., son aspectos externos que pueden afectar a las gestiones administrativas.
- **Aspectos políticos:** aspectos nacionales como por ejemplo: la estabilidad política, salud, vivienda, empleo, etc., de igual forma aspectos internacionales como: aranceles, migración, cambio de moneda, tratados comerciales, libre comercio, etc.
- **Aspectos sociales:** La calidad de vida, la familia, la educación, etc., de todos los que forman el sistema social de la empresa ejerce presiones y se vinculan directamente con el medio.
- **La globalización:** es un fenómeno real de gran consideración en la administración de las organizaciones. **Gobierno:** los gobiernos están sistémicamente ligados entre sí por tal motivo son influyentes en lo que todas las organizaciones hacen o dejan de hacer.
- **Entorno específico:** está directamente relacionado con todas las metas que la organización desea alcanzar, por lo que se incluye a los proveedores, clientes internos y externos, competencia, organismos de control, etc., por lo tanto el entorno específico puede convertirse en un entorno global y viceversa.

¹⁵ <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/organizaciones/64-ent-org.html>

- **Proveedores:** parte fundamental de toda organización, las alianzas y acuerdos estratégicos son indispensables para el cumplimiento con los clientes.
- **Clientes:** la razón de ser de las organizaciones, la satisfacción de los clientes hace que una empresa se mantenga con vida dentro del mercado.
- **Competidores:** el día a día hace buscar nuevos métodos para sobresalir de la competencia, es indispensable monitorear e identificar a los mismos.

Además cabe destacar que no todos los entornos son iguales, difieren en su grado de incertidumbre, que puede ser dividida en dos dimensiones: grado de cambio y grado de complejidad. Cuando hablamos del grado de cambio, nos referimos a un cambio que sea imprevisible, ya que si el cambio pudo ser previsto la incertidumbre que ocasiona es menor ya que existe un lapso para reprogramar el curso¹⁶.

El grado de complejidad se refiere al número de componentes en el entorno de una organización y al grado de conocimiento que la empresa tiene sobre estos componentes. Cuanto más pequeño sea el número de competidores, clientes proveedores y agencias gubernamentales con las que debe actuar una organización, menos incertidumbre habrá en su entorno. También podemos decir que si los componentes del entorno de una organización cambian con frecuencia, se denomina entorno dinámico, por el contrario si el cambio es mínimo, se llama entorno estable¹⁷.

En definitiva podemos decir que tener bien identificado el entorno en el que opera la organización y conocer las reglas de juego del mismo ayudará y mucho en la eficiente toma de decisiones que la empresa deba afrontar.

2.1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Es un elemento muy importante en las organizaciones. La empresa busca constantemente el mejoramiento en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tendrá un papel de suma importancia.

¹⁶ <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r19193.DOC>

¹⁷ <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r19193.DOC>

El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades

El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

Los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa, dando lugar al clima organizacional.

A continuación mencionamos las características de clima organizacional:

- ✓ El clima organizacional involucra al detalle de las características del entorno donde se desempeña la organización, las mismas pueden ser internas o externas.
- ✓ Las características del entorno son percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización, determinando el clima organizacional.
- ✓ El clima organizacional junto con las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico.

Un buen **clima organizacional** tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en como las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

Las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, entre otras.

Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el ausentismo, la baja productividad, entre otras.

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas del clima organizacional:

- ✓ **La estructura.-** representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, los procedimientos, los trámites, las normas, los obstáculos, entre otras limitaciones.
- ✓ **La responsabilidad.-** es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la autonomía en la toma de decisiones.

- ✓ **La recompensa.-** es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la recompensa recibida por la tarea realizada.
- ✓ **El desafío.-** se refiere a los riesgos que deben afrontar en el desarrollo de los objetivos organizacionales.
- ✓ **Las relaciones.-** son las percepciones de los miembros de la empresa sobre el ambiente de trabajo, es decir las buenas relaciones entre pares y subordinados.
- ✓ **La cooperación.-** es lo que sienten los miembros de la organización sobre la ayuda que reciben de los directivos y los demás integrantes de la empresa.

Factores externos

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio. Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda¹⁸.

El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar. Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas¹⁹.

Factores internos

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que se dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc²⁰.

¹⁸ <http://redie.uc.cl/profiles/blogs/planificaci-n-estrat-gica>

¹⁹ <http://redie.uc.cl/profiles/blogs/planificaci-n-estrat-gica>

²⁰ <http://www.loseskakeados.com/joomla/content/view/8616/320>

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados. Se trata de identificar donde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad²¹.

¿Qué somos? Y ¿En qué estado nos encontramos?

La revisión y análisis de toda la situación interna debe cubrir:

- ↳ Niveles: Estratégicos, tácticos, operativos.
- ↳ Funciones: Comercial, producción, finanzas, recursos humanos.
- ↳ Procesos: Liderazgo, motivación, conflictos, toma de decisiones, comunicación, etc.
- ↳ Sistemas: Información, incentivos, control de gestión, remuneraciones, etc.

Evaluación del clima organizacional

La evaluación es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales²².

A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de *staff*, en algunas empresas la evaluación de desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación. Se puede observar que en las organizaciones la evaluación no necesariamente la realiza la parte administrativa, también puede haber una autoevaluación la cual despierta la motivación del empleado y el compromiso de cumplir los objetivos a él propuestos²³.

²¹ <http://www.loseskakeados.com/joomla/content/view/8616/320>

²² <http://html.rincondelvago.com/herramientas-de-planificacion-estrategica.html>

²³ http://blog1.openincentive.com/2009_11_01_archive.html

La evaluación es tan importante como la ejecución de las tareas que se deben realizar por parte de los trabajadores, ésta es una responsabilidad de línea o autoridad formal y una función del staff o asesoría en la empresa. Para una mejor evaluación es necesario utilizar unos patrones de rendimiento y comportamiento, es por eso que las organizaciones han estandarizado los procesos para una mejor verificación de los mismos²⁴.

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor²⁵.

Valores organizacionales

El trabajo ha sido un elemento clave en el desarrollo del ser humano, porque ha requerido organización, planificación y esfuerzo. En la actualidad, trabajar y producir de manera coordinada con otros es una necesidad crucial. De ahí el surgimiento de la organización laboral. Así como la vida social se enmarca en patrones culturales que permiten el desarrollo de las personas, las organizaciones cuentan con su cultura. Ésta debería facilitar la integración y el crecimiento de sus miembros. Su grado de solidez demuestra el grado de solidez de la organización²⁶.

La cultura organizacional tiene la capacidad de actuar de manera eficiente siendo la base para crear en sus empleados una identidad que permite valorar las situaciones que se presentan en el entorno de la organización.

²⁴ http://blog1.openincentive.com/2009_11_01_archive.html

²⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/como-gerenciar-la-cultura-organizacional.htm>

²⁶ <http://www.slideshare.net/carloseduardomelo/cultura-organizacional-1-6972325>

La cultura de una organización no está presente desde su inicio, sino que se forma gradualmente, y se consolida con la coherencia y la consistencia entre lo que dicen y hacen sus miembros. Esta es una condición indispensable para que la cultura pueda transmitirse a los nuevos integrantes y preservar los principios. Pero para poder transmitir un valor hay que profesarlo y ponerlo en práctica. De eso depende su credibilidad. El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario²⁷.

Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos. La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia²⁸.

“Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados”.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

El área de administración de la empresa Rubio&Asociados tiene una estructura jerarquizada verticalmente, el control total y final lo ejerce la gerencia financiera, el resto de actividades cumplen tareas operativas y sin ser controladas. Es decir la operación del negocio en su sentido más general, como la contratación del personal, la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área (financiera). De la misma forma es donde se realiza la aprobación los contratos con los clientes, etc. y se toman todas las decisiones.

²⁷ <http://www.slideshare.net/carloseduardomelo/cultura-organizacional-1-6972325>

²⁸ <http://www.slideshare.net/carloseduardomelo/cultura-organizacional-1-6972325>

El área financiera está en constante seguimiento de todas las funciones que se realizan dentro de la organización, por medio de reportes mensuales sobre todas las actividades que se desarrollan en la empresa tanto en producción como en el área gráfica y administrativa. Este ciclo administrativo, da lugar a la corrección y el ajuste continuo de posibles problemas (día a día), es decir a medida que se va procesando los errores que se presentan, se van superando y ajustando según lo que se necesite a “criterio” de la gerencia financiera. El área financiera abarca todos los procesos de la empresa donde podemos apreciar con facilidad que es necesario e indispensable realizar la aplicación de la planificación estratégica, pues los resultados obtenidos reflejan claramente que la falta de un trabajo de planificación a llevado a la empresa Rubio&Asociados en el año 2008 inclusive estuvo al borde de cerrar sus instalaciones, al adquirir deudas con SRI, IESE, etc. Si bien es cierto que es una empresa netamente familiar, también es cierto que la administración debe estar en manos de profesionales ajenos al círculo familiar, es un tema serio donde si se utiliza las herramientas adecuadas podemos generar muchos beneficios de igual manera si no se aplican eficientemente dichas herramientas podemos llevar a producir grandes pérdidas.

2.2.2 CAPACIDAD DIRECTIVA

La empresa Rubio&Asociados tiene una estructura organizacional medianamente fuerte en donde necesita planificar sus actividades, organizar el trabajo, direccionar los recursos y controlar todo el proceso productivo para crecer en el mercado en el que se está desarrollando, ya que con la inadecuada gestión administrativa no se podría mantener a flote a la empresa.

En la empresa Rubio&Asociados la planificación no se lo hace ya que son tradicionalistas en sus procesos y llevan una metodología inadecuada para estructurar nuevos planes de negocio donde podamos crecer como la competencia y llegar a superarlos.

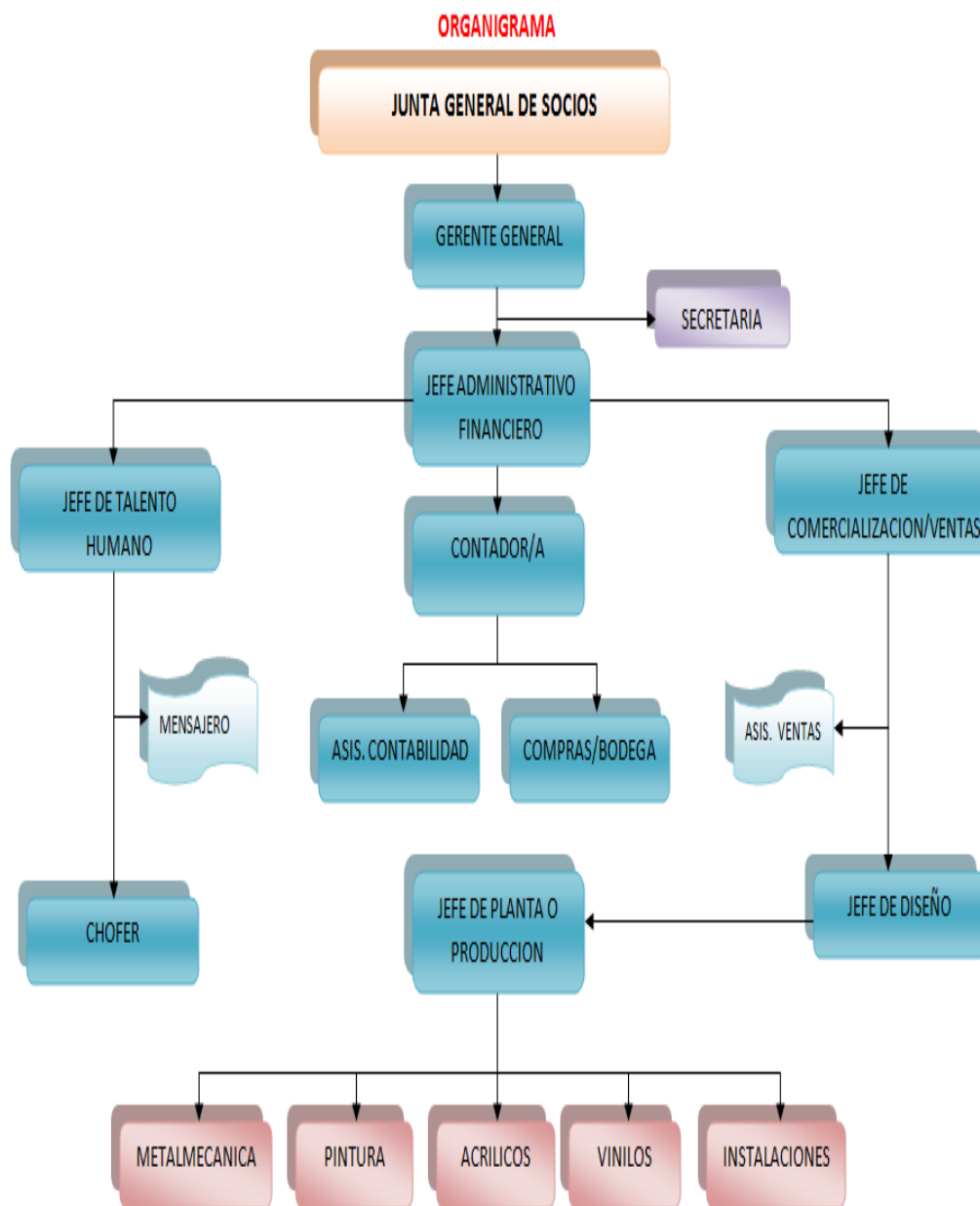
La planificación es algo esencial en el trabajo de un administrador ya que es la herramienta que le permitirá conseguir sus objetivos, es una herramienta que nos ayuda a obtener resultados. Si tuviésemos que hacer un símil de la planificación diríamos que es como la locomotora de un tren que arrastra las restantes actividades y si esta no estuviese en marcha el resto de vagones estarían parados. Dicho de otra manera la persona al mando de la organización debe planificar actividades, direccionar el cumplimiento de lo propuesto (objetivos y metas), controlar lo que se está haciendo y tomar decisiones acertadas en beneficio de la organización.

- ↳ Definir necesidades de recursos para conseguir objetivos
- ↳ Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados.
- ↳ Cuantificar los niveles de desempeño para tener éxito
- ↳ Establecer prioridades, normas y procedimientos.

La organización la empresa Rubio&Asociados se encuentra de la siguiente manera:

GRAFICO N° 1

ORGANIGRAMA ACTUAL RUBIO&ASOCIADOS CIA. LTDA.



Fuente: Rubio&Asociados
Elaborado por: Los autores

Es fácil darse cuenta que se trata de un tipo de organigrama muy vertical y centralizado en una sola área que es el administrativo-financiero, que controla y dirige sobre las demás, en este sentido no es muy saludable que su estructura y funcionamiento se lo haga de esa forma, aunque debido a que la empresa es familiar se entiende que su control es de los dueños, sin embargo en la práctica con la aplicación de un estudio científico como es el tema de tesis que se está llevando a cabo, se pretende reestructurar el organigrama actual, haciéndolo lo más horizontal posible e independizando las áreas y sus responsables.

La estructura organizacional de las empresas debe estar direccionada al cumplimiento de los objetivos, trabajando todas en conjunto, con liderazgo de quien es responsable del conjunto de personas que están a su cargo, así como también la estructura debe ser comunicada y conocida por todos los miembros que conforman la empresa, entendiendo el proceso de bajo quienes están subordinados.

La importancia de la dirección:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de la dirección se logran formas de conducta más esperados en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

El control de la empresa es limitado, ya que no existe el tiempo adecuado para realizarlo, una vez más reiteramos que todo está a cargo de la jefatura financiera.

Controlar es verificar que todo se vaya desarrollando según lo que estaba previsto en los planes, en las políticas y en los programas concretos que los desarrollan. El control ha de basarse en la planificación, cuanto más claros y detallados sean los planes más efectiva será la tarea de controlarlos.

El control es una tarea delicada, afecta a personas con diversos grados de responsabilidad. El control es una actividad que sólo puede realizarse si se dispone de la información suficiente que permita conocer y cuantificar, tanto los objetivos perseguidos como los logros parciales que se van consiguiendo.

2.2.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Su estructura es medianamente fuerte, por lo que nuestro desempeño de producción está por debajo del nivel de la competencia, por eso creemos que es necesario una planificación estratégica que oriente a establecer parámetros acordes para llevar a cabo las tareas que presentamos a continuación.

PRODUCCION ACTUAL

Esquema de producción:

1. Ventas o Comercialización.
 - 1.1. Nuevo Cliente.
 - 1.2. Cliente Frecuente.
 - 1.3. Aprobación de Gerencia Financiera
2. Área gráfica.
 - 2.1. Diseño del Cliente (enviado por el cliente).
 - 2.2. Diseño elaborado por Rubio&Asociados.
 - 2.3. Aprobación del diseño por Gerencia Financiera.
3. Producción.
 - 3.1. Elaboración de órdenes de trabajo y/o mantenimiento.
 - 3.2. Planificación de hombres/hora de trabajo.
 - 3.3. Coordinar procesos de producción.
 - 3.4. Aprobación de Gerencia Financiera.
4. Instalación.
 - 4.2 Elaboración de órdenes de instalación.
 - 4.2 Establecer los equipos de instalaciones.
 - 4.3 Aprobación de Gerencia Financiera.
5. Compras (insumos)
 - 5.1. Selección de mejor proveedor (3 mínimo).
 - 5.2. Control, recepción y entrega de materiales a tiempo.
 - 5.3. Elaboración de órdenes de compra.
 - 5.4. Aprobación de Gerencia Financiera.
6. Finanzas.
 - 6.1. Control de Presupuesto.
 - 6.2. Aprobación de proceso de producción.

6.3. Flujo de efectivo.

7. Neones

7.1 Elaboración de luces de neón o argón.



2.2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

PRODUCCIÓN.- En ésta área es donde se diseña, produce, elabora, planifica todos los trabajos que se van a realizar, la calidad del producto es la garantía que tiene la empresa en todos sus aspectos y detalles, tanto en la calidad de los materiales utilizados así como en todo su proceso de producción.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. El jefe de producción recibe la orden de trabajo (ODT) del ejecutivo de ventas.
2. El jefe de producción inspeccionará el lugar de instalación de los letreros para elaborar la lista de materiales que se necesitará conjuntamente con un “capitán” de instalaciones.
3. El jefe de producción planifica, organiza y controla al personal para realizar dichos trabajos, colocando el número de personas exactas para su labor.
4. El Jefe de producción entrega a todas las áreas involucradas una copia de la ODT y la lista de materiales a ser utilizados, diferenciando cada una las áreas.
5. El Jefe de producción coordina con el área de compras y bodega el tiempo de adquisición de los materiales, para su respectiva organización de la ejecución de los proyectos.
6. De la misma manera debe controlar que todo el personal utilice los accesorios de seguridad industrial (guantes, gafas, mascarillas, tapones de oídos) y ropa de trabajo (camiseta o buzo, pantalón de trabajo, botas antideslizantes) según el área que corresponda.

7. El jefe de producción elabora un cronograma diario de las actividades que se están realizando dentro y fuera de la empresa y entregará a RRHH para su respectivo análisis.
8. Reporta constantemente el avance de los trabajos al ejecutivo de ventas.

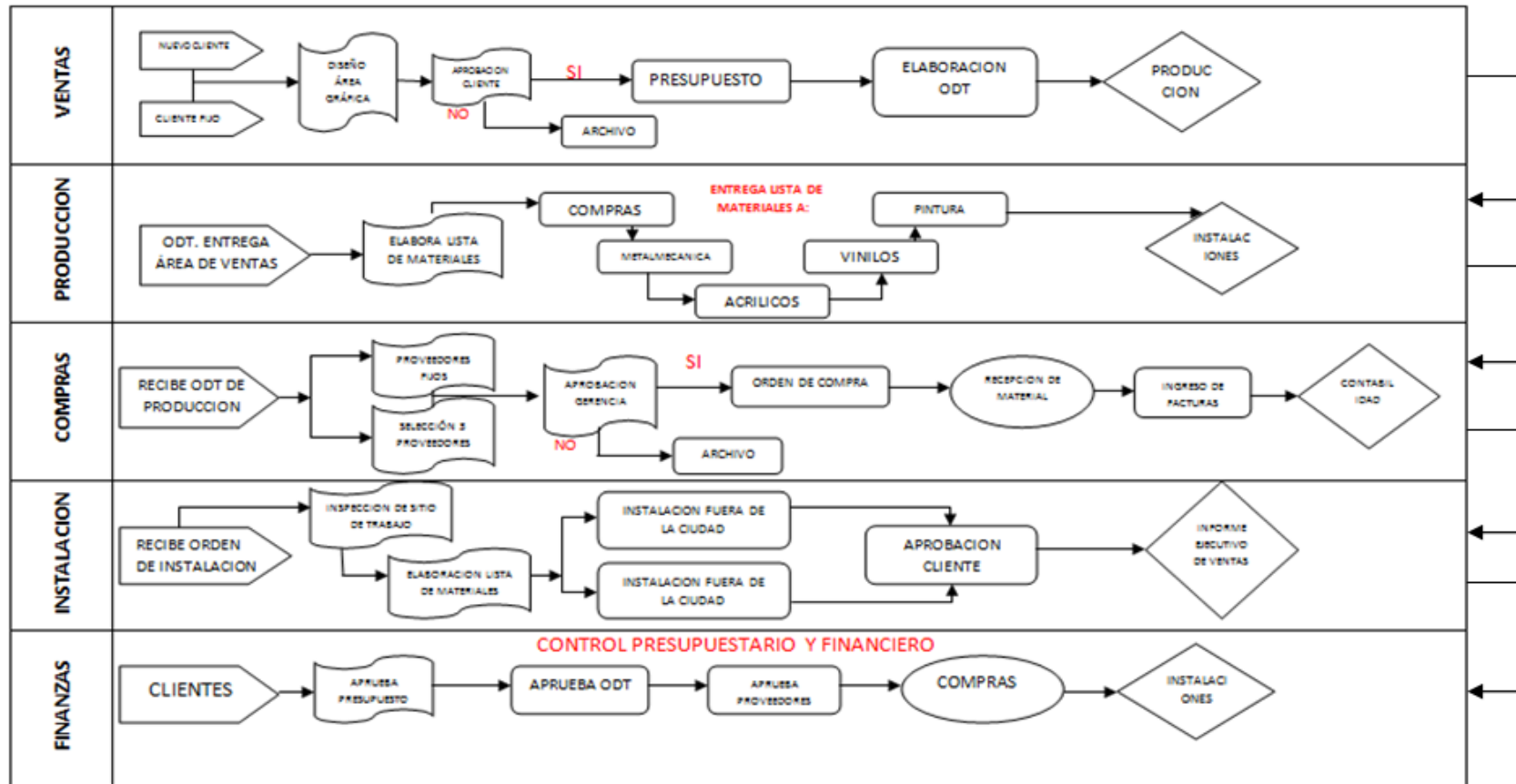


2.2.3.2 DIAGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO

Podemos decir que el flujograma presentado es básicamente lo que tiene actualmente la empresa para desarrollar sus actividades y procesos diarios, en los cual evidenciamos que es una estructura no tan fuerte pero le “dejan” los resultados esperados por sus administradores (conformismo). Por eso es necesario encontrar mecanismos adecuados y orientados a mejorar estos aspectos que aparentemente son débiles en la organización con objetivos estratégicos, políticas, planes concretos, procedimientos que nos lleven alinear los procesos y enfocarnos a mejorar todas las actividades y recurso alineados con los objetivos y metas diseñadas.

GRAFICO N° 2

FLUJOGRAMA PROCESOS RUBIO&ASOCIADOS CIA. LTDA.



Fuente: Rubio&Asociados
Elaborado por: Los autores

2.2.3.3 PLANTA E INSTALACIONES



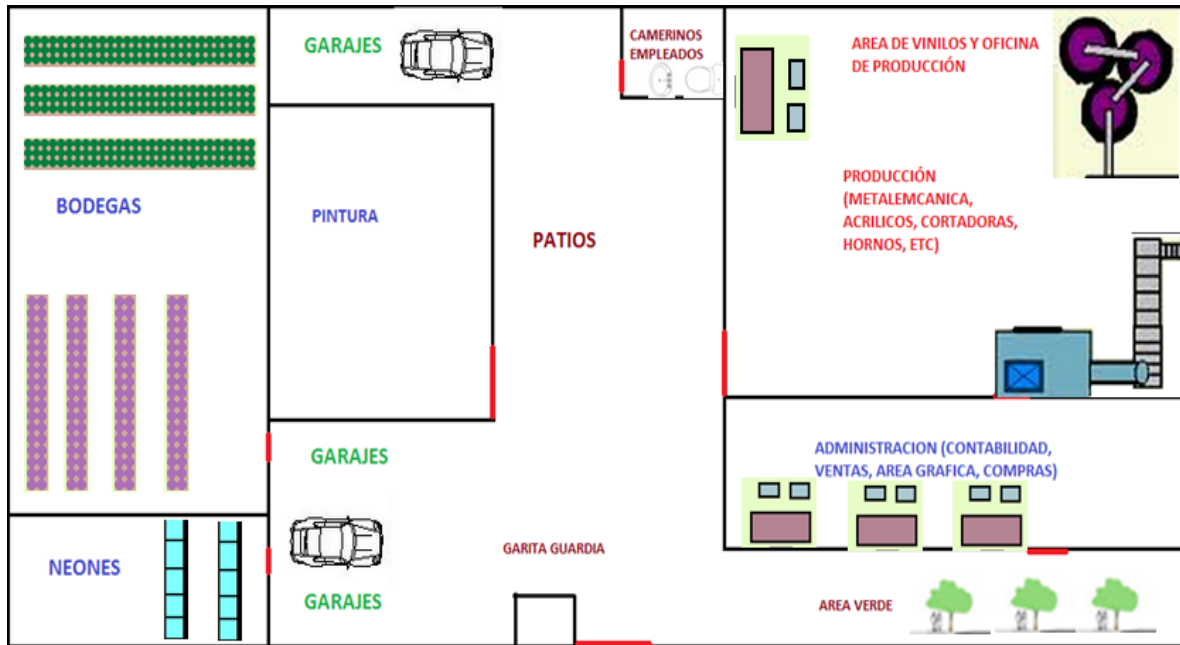
Estamos ubicados al norte de la ciudad de Quito en las calles Santa lucia E1-124 y 6 de diciembre contamos con instalaciones adecuadas para el funcionamiento de la organización donde se puede visualizar que hay una área grande donde se puede mejorar el proceso de producción.

Las instalaciones de la empresa Rubio&Asociados son adecuadas para el nivel de producción que tiene, con aproximadamente 300 metros cuadrados de extensión, sin embargo se puede mejorar sustancialmente con una correcta organización y distribución de las maquinarias que posee, cuenta con:

- ↳ Área de producción
- ↳ Área de pintura
- ↳ Área de administración.
- ↳ Área de bodegas.
- ↳ Área de canceles para los empleados.
- ↳ 8 Garajes
- ↳ Área de neones
- ↳ Patio.

GRAFICO N° 3

ÁREA FÍSICA RUBIO&ASOCIADOS



Fuente: Rubio&Asociados

Elaborado por: Los autores

La planta e instalaciones se encuentran con su respectiva señalética de seguridad y vías de evacuación, espacio para la emisión de gases, reciclaje, etc., como manda la ley, una vez al año se realiza el trabajo de pintura de toda la empresa cuidando la imagen de la misma.

La empresa se encuentra ubicada estratégicamente al norte de la ciudad en donde están la mayoría de industrias, además es de fácil acceso y ubicación para proveedores y clientes.

Las instalaciones de la empresa Rubio&Asociados es una fortaleza con que se cuenta para el desarrollo de sus actividades productivas.



2.2.4 CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO

La organización es débil con el control en la calidad de los productos que elabora para sus clientes ya que no cuenta con personal calificado para este tipo de control, únicamente se instala y no se hace el seguimiento respectivo para garantizar el buen estado del producto, en lo posterior presentamos algunas alternativas de mejora.

El control de calidad es indispensable en todas las organizaciones de producción, esto garantiza que los productos que se entregará al cliente tengan la garantía y calidad para la satisfacción de los mismos, en otras palabras, es anticipar a que nos devuelvan los trabajos y tengamos que hacerlo nuevamente.

El control de calidad implica revisar detallada y detenidamente todos los aspectos del producto, en base al requerimiento del cliente, ya sean estos: pintura, soportes, sistema eléctrico, materiales, fijaciones, etc. Empezando desde la terminación del producto en la planta hasta la instalación en el lugar que acordado por el cliente.

Es muy importante que la empresa Rubio&Asociados tenga personal calificado y con la suficiente experiencia para realizar éste trabajo, el costo beneficio que implica éste control evitará que el costo/gasto se incremente, de la misma forma la imagen de la empresa no se vería bien ante sus clientes.

Análisis y capacidades

Esto forma parte y corresponde al análisis interno de la institución donde debemos identificar aquellos factores o capacidades que nos hacen desigual frente a la competencia, para así lograr desarrollar aquellas ventajas en las que somos fuertes ante los demás tomando como referencia el precio, calidad, tiempos de entrega, etc., ubicando las ventajas competitivas que posibiliten mejorar y utilizarlas a nuestro favor para el crecimiento y posicionamiento de la empresa, mediante el análisis que se hará en los siguientes capítulos estableceremos objetivos, metas de la administración donde se formulará una vista panorámica del negocio y sus diferentes actores.

2.2.5 CAPACIDAD DE RRHH

La capacidad de recursos humanos se basa en la gestión de las políticas de personal de cualquier empresa. Su alcance de responsabilidad incluye todo lo relacionado con la nómina de la organización: desde la selección de candidatos para los diferentes puestos de trabajo hasta la gestión administrativa de sus contratos.

En la mayoría de las empresas suele haber un departamento de RR.HH. con un responsable y varios mandos medios, el técnico en recursos humanos suele encargarse de la gestión administrativa y de tareas de apoyo en el proceso de reclutamiento y selección: gestión de la base de datos de currículos, inserción de anuncios en la prensa especializada o en bolsas de empleo, contacto con los candidatos, etc.

La realidad de la empresa Rubio&Asociados en el área de RRHH es deficiente, lo que hace que el personal tenga un bajo rendimiento laboral.

2.2.5.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos dentro de la organización con el fin de mejorar las actividades de cada individuo (eficiencia y eficacia).

La falta de atención a los individuos que conforman la organización Rubio&Asociados hace que la empresa no desarrolle sus actividades con normalidad y con el objetivo que toda empresa persigue que es crecer en el mercado.

1. Planeación
2. Dirección
3. Organización.
4. Control.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional de la empresa Rubio&Asociados vamos a considerar algunas variables dependientes e independientes que con la planificación estratégica se lo implementaría.

Las variables dependientes que remarcan más son:

- ✓ Productividad.- los empleados de la empresa Rubio&Asociados “entienden” que hay que ser eficaces, es decir alcanzar las metas establecidas, hacerlo solo una vez y eficientes, es decir que se cumplan la producción en el menor tiempo posible. La relación que existe entre estas dos variables hace que la empresa sea productiva.
- ✓ Ausentismo.- Existe un compromiso implícito con los miembros de toda empresa el ausentismo dentro de sus filas es mínimo este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- ✓ Rotación del personal en la empresa.- La rotación del personal se da frecuentemente debido a la poca atención por parte de la administración ya que su gestión no se enfoca a las necesidades de sus trabajadores como: salarios, capacitaciones, beneficios, etc.
- ✓ Satisfacción en el trabajo.- El personal siente que el trabajo en equipo no es bueno, pero que podrían mejorar para sentirse más comprometidos con la organización, con sus objetivos y metas planteadas.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- ✓ Variables del nivel individual.- son aquellas variables que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

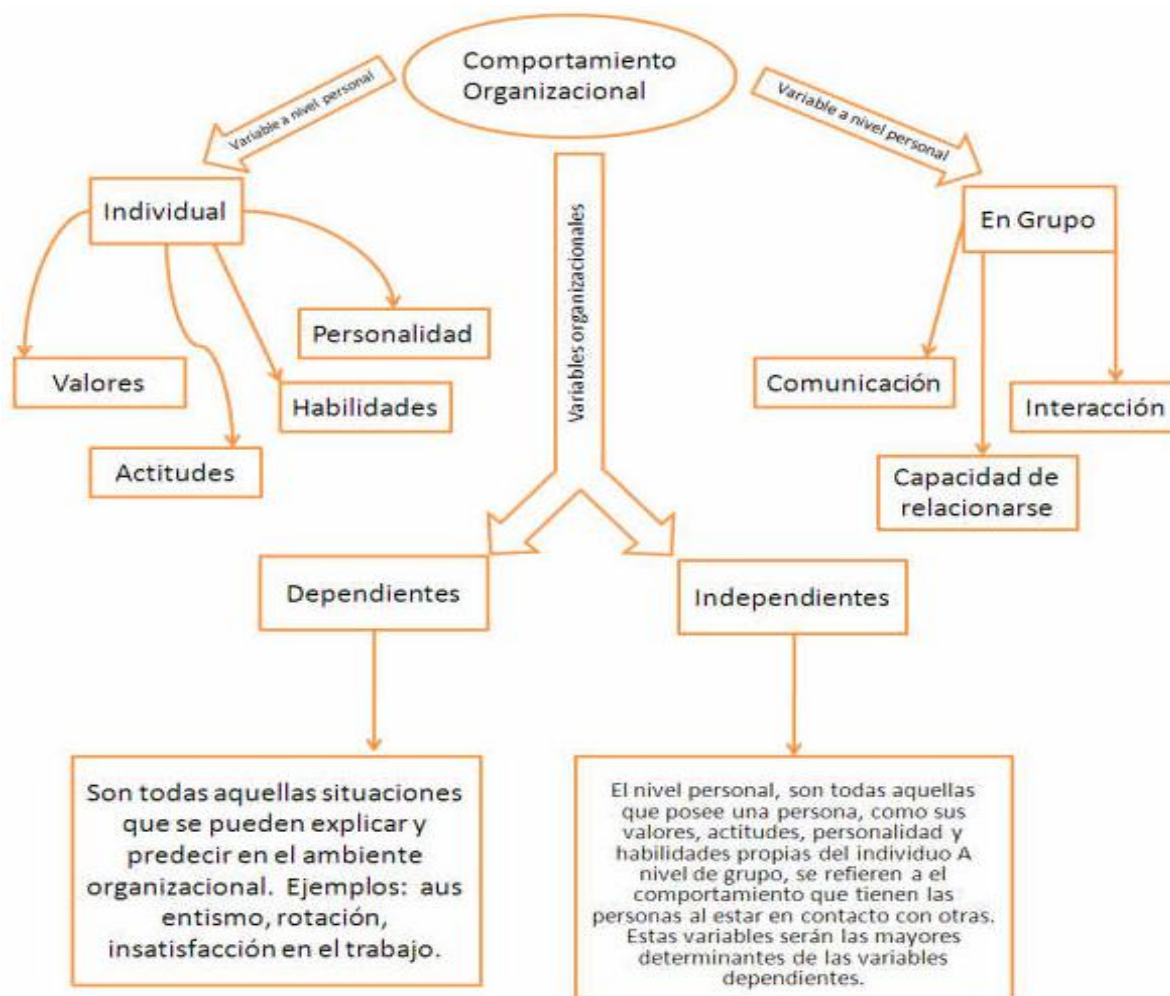
- ✓ Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras hace que se pueda distinguir a las personas y sus cualidades de líder por ejemplo que posean.
- ✓ Variables a nivel de sistemas de organización.- se refiere al impacto que produce entre los empleados los procesos de trabajo, políticas, sistemas y las prácticas aplicadas al trabajo.

En conclusión, el estudio del comportamiento organizacional nos permite conocer puntos importantes sobre la conducta, eficiencia, eficacia, etc., de los trabajadores, es decir podemos considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Se busca darle respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo.
- ✓ Nos permite determinar la fuerza laboral por medio del conocimiento cultural que nos ayudará a ajustar las políticas de la empresa.
- ✓ Nos permite mejorar la calidad y productividad de los empleados, desarrollando programas de aprendizaje con el objeto de lograr cambio positivos dentro de la organización.
- ✓ Nos permite crear un ambiente saludable de trabajo donde los valores morales estén íntimamente ligados.
- ✓ Establece programas de capacitación continua, incrementando el nivel de conocimientos en los empleados de la organización.
- ✓ Nos permite identificarnos dentro de las instalaciones como nuestro “segundo hogar”, en un ambiente limpio con normas de higiene.
- ✓ La interacción entre los altos directivos y los empleados es vital para la organización, el comportamiento organizacional busca justamente esa interacción.

GRÁFICO N° 4

ESQUEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Fuente: <http://comportamiento08.blogspot.com/>

Elaborado por: Los autores

2.2.5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, es importante analizar las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Para la empresa Rubio&Asociados es muy importante medir, analizar y conocer el clima organizacional dentro de la compañía, esto ayudará a conocer los factores que afectan a los resultados finales. Estadísticamente se ha comprobado que las organizaciones que tienen un buen clima organizacional son más eficientes y con mejores desempeños. Para conocer el clima organizacional de sus trabajadores.

La encuesta (Anexo) esta dividida en 8 partes donde se pretende medir todos los aspectos de satisfacción de los empleados, estos resultados nos ayudarán a establecer medidas de corrección y mejoramiento en toda la organización, incrementando el nivel de productividad, pero antes que todo conocer las necesidades de los trabajadores para que se sientan a gusto al trabajar en la empresa.

Resultados: la encuesta se la realizo a todos los empleados de la empresa Rubio&Asociados es decir a 32 empleados obteniendo que el nivel de satisfacción está por debajo de lo requerido.

CUADRO N° 1

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION

DETALLE	Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Pocas veces	Nunca	total empleados
El entorno laboral	3	12	10	6	1	32
Comunicación con los superiores	2	8	15	5	2	32
Conocimiento de las políticas de la empresa	2	2	8	15	5	32
Identificación con la empresa	4	10	10	5	3	32
Satisfacción del medio físico	3	17	7	2	3	32
Estabilidad laboral	1	3	14	11	3	32
Conocimiento de las metas de la empresa	1	2	4	18	7	32
Apoyo de sus jefes inmediatos	1	6	8	15	2	32

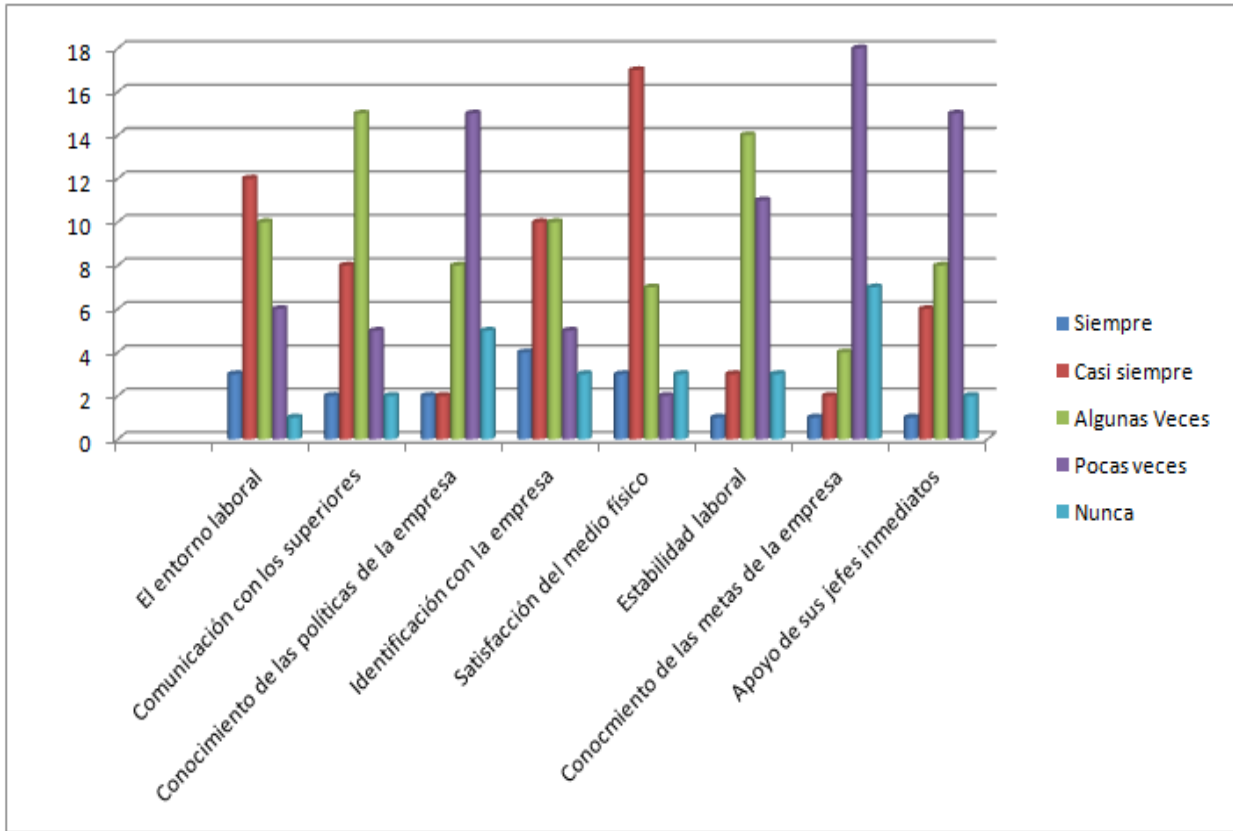
Fuente: Rubio&Asociados

Elaborado por: Los autores

Los resultados de la encuesta realizada muestran que la mayoría de los empleados tiende a la opción “algunas veces” y “pocas veces” que es un puntaje medio bajo, esto quiere decir que la gran mayoría de trabajadores no conoce o no se siente bien con el clima y la organización laboral, esto debido a que en muchos aspectos se condiciona al trabajador para que se pueda desarrollar en su trabajo.

La encuesta lo desarrollaron todos los empleados de la empresa, tanto de producción como de administración, es muy importante la participación de todos, ya que estos resultados nos ayudarán a conocer los aspectos que se deben mejorar y en los cuales debemos poner más atención, sin descuidar los anteriores, es una encuesta bastante general y básica pero con una utilidad que sin duda se comprenderá las acciones a seguir por la administración.

GRAFICO N° 5
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A EMPLEADOS



Fuente: Rubio&Asociados
Elaborado por: Los autores

- En el entorno laboral podemos decir que los trabajadores tienen gran compañerismo y existe mucho apoyo entre los empleados, es una fortaleza que tiene la empresa esto debido a que al personal le gusta aprender su trabajo y esto está ligado al personal que tiene Rubio&Asociados de gran experiencia.
- La comunicación con los superiores se inclina a un estado medio bajo, debido a que la jerarquía está dirigida a una sola área, por medio de la propuesta estratégica se mejorará este punto.
- El conocimiento de las políticas de la empresa es un punto que está bajo, ya que la empresa no tiene políticas definidas y peor aún difundidas en toda la empresa.

- Identificación con la empresa, podemos observar que la tendencia en éste punto es favorable, debido a que los trabajadores se sienten a gusto con el nombre de la empresa, sin embargo esto no quiere decir que se sienten conformes con las políticas de la misma.
- Satisfacción del medio físico, con respecto a éste punto observamos que está en el nivel medio alto, debido a que como se describió anteriormente, cuenta con el espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades.
- Estabilidad laboral, observamos que está en el rango medio bajo con mucha inseguridad por parte de los trabajadores sobre su estabilidad laboral, debido a las políticas no definidas dentro de la empresa.
- Conocimiento de la metas de la empresa, al igual que en la mayoría de los puntos anteriores, se evidencia que los empleados no conocen sobre el direccionamiento de la organización o a donde se quiere llegar, debido al desconocimiento de los objetivos, misión, visión.
- Apoyo de sus jefes inmediatos, los trabajadores no se sienten representados por sus jefes ya que la estructura organizacional está muy centralizada.

En conclusión los resultados de la encuesta realizada muestra que la tendencia mayoritaria está entre medio y bajo, los niveles de satisfacción de los empleados es muy bajo, por lo que esto afecta directamente a la productividad de la empresa.

Todo proceso es susceptible de cambios y uno de los objetivos de éste trabajo de investigación que se está realizando apunta justamente a mejorar los niveles de satisfacción de los empleados y todos quienes conforman la empresa Rubio&Asociados, afectando directamente a la productividad de la empresa y por ende a sus beneficios.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad, es muy determinante las condicionales o factores que ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico²⁹.

²⁹ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tesis-De-Administracion/443637.html>

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, niveles educacionales, diversidad de la fuerza de trabajo, adelantos tecnológicos, contratos laborales, crecimiento organizacional, atractivo del descanso, etc³⁰.

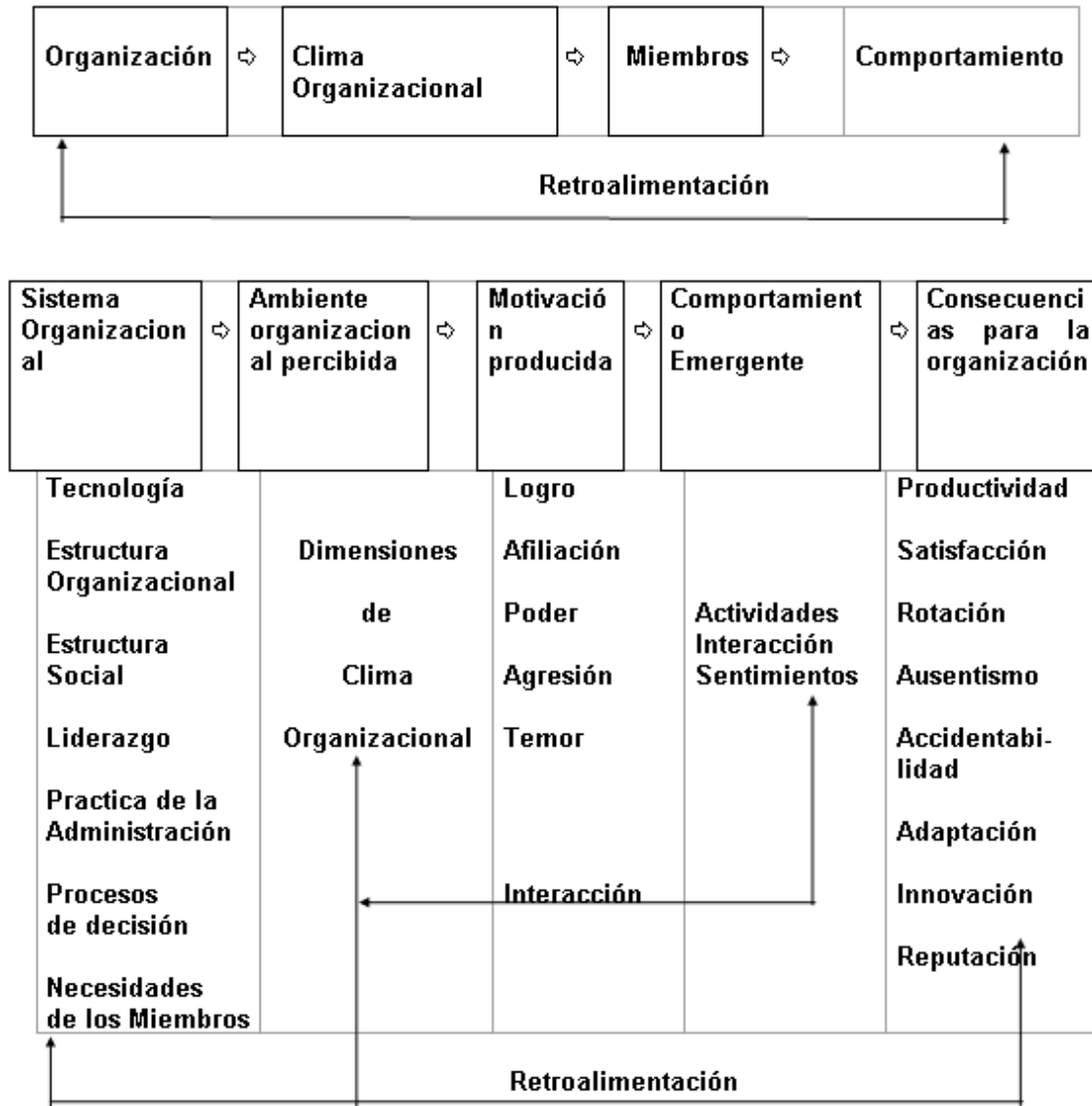
En conclusión el Clima Organizacional es el elemento determinante para el desarrollo de cualquier organización, de igual manera todos los procesos que involucren las actividades de los trabajadores estarán apuntando al mejoramiento de la misma.

La gestión de la alta gerencia es primordial para llevar a cabo todo el proceso de cambio al igual que el compromiso y responsabilidad de todos y cada uno de los empleados de la organización como se visualiza en el siguiente gráfico.

³⁰ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tesis-De-Administracion/443637.html>

GRAFICO N° 6

CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO



Fuente: Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger

Elaborado por: Los autores

2.2.5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de normas, percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción, que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa dentro y entre los grupos existentes de la misma. Además en el conjunto de estos conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan

el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización³¹.

Para la empresa Rubio&Asociados es importante identificar todos los factores de la cultura organizacional, existen varias técnicas, pero podemos iniciar con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, el diálogo con ellos y la reflexión conjunta sobre la misión de la organización, es decir aquello que debe hacer la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, el compromiso del bien hacer hará que exista una correlación positiva en la organización.

Aunque cabe señalar que en un cierto número de personas o trabajadores está bien arraigada la cultura negativa y esto va hacer que haya una mayor resistencia al cambio, caso contrario con otro porcentaje de trabajadores se identifican con una cultura positiva y se hace más fácil el proceso de cultura organizacional.

Según el Dr. Enrique Toro, para lograr personas comprometidas con la empresa es necesario desarrollar el sentido de propiedad. Esto se logra mediante 4 aspectos: bienestar, seguridad, confianza y buen trato. De igual manera es importante y fundamental que exista un adecuado liderazgo, entendiendo como la capacidad para guiar e influenciar a un grupo para conseguir objetivos, metas y resultados esperados.

En resumen:

- La cultura organizacional es débil cuando es fácil de ser cambiada o alterada, el cambio puede ser positiva o negativamente.
- La cultura organizacional es fuerte, cuando es difícil ser cambiada porque las normas, hábitos o valores están muy consolidados y resulta un grave problema cuando estos no van alineados a la misión y objetivos de la organización.

³¹ http://blog1.openincentive.com/2009_11_01_archive.html

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 MICROAMBIENTE

Señalemos que el análisis del sector está enfocado directamente a ubicar los mejores escenarios que generen resultados positivos y alentadores en rentabilidad, sustentada por la calidad ofrecida frente a la competencia en el mercado de los productos publicitarios que estamos manejando en la empresa como especialistas en rotulación publicitaria: letreros gigantografías ,banners ,vallas, señaletica, stands, rotulación, rótulos de neón luminosos ,imagen corporativa, arte ,diseño grafico ,impresión digital, considerando características sectoriales los clientes, proveedores y competidores. En el análisis de la competencia debemos ser cautelosos en como manejamos y ofertamos los productos para que sean apetecidos en el mercado debido a la diferenciación en costo, por calidad y precios.

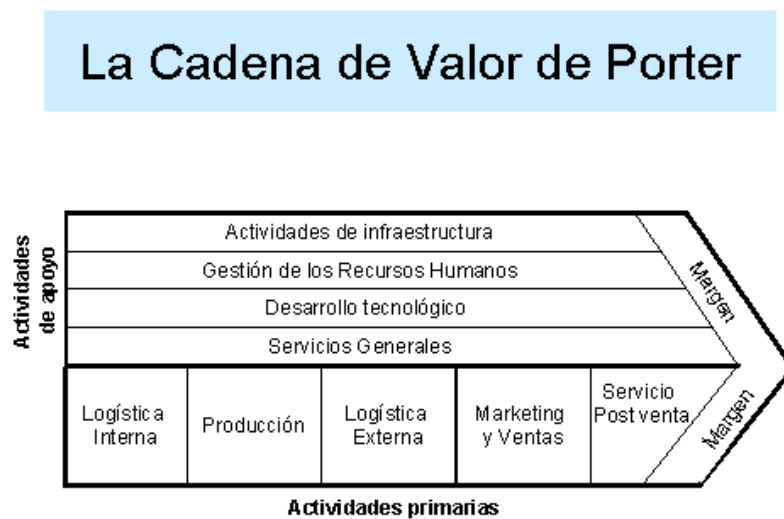
En el proceso de ubicación o diseño de escenarios que enfrentan las empresas industriales de rotulación en nuestra investigación hemos encontrado:

- ✓ La falta de una política precios adecuada, donde se fijen valores justos para las empresas, donde se maximicen sus resultados y el cliente no tenga resistencia al adquirir el producto.
- ✓ Falta de organización en la producción ya que con esto se ven afectados los intereses de la demanda, de igual manera se ve afectado el producto por que se estaría produciendo a altos costos, baja calidad y condiciones de servicios no convenientes.
- ✓ Falta de la cultura del ahorro e inversión (estados financieros, contables, flujo de caja) inadecuados para cumplir con las obligaciones y velar lo intereses (lo que nos deben), pero sobre todo cuidando el grado de liquidez.
- ✓ La falta de planificación estratégica es una de las principales debilidades de las empresas en el sector de la publicidad.
- ✓ Las empresas no están alineadas bajo procesos de gestión y producción adecuados y se tienen inconvenientes en ser eficientes y eficaces: mejorando esto pondremos atención en el rendimiento de los procesos, enfoque al cliente, en sus necesidades. Los procesos persiguen mayores beneficios económicos con reducción de costos (disminución de reprocesos y mitigación de desperdicios etc.) incrementando la satisfacción al cliente con entrega rápida o reducción del plazo estipulado y la calidad producto/servicio, flujo de materiales con reducción en el tiempo del proceso de elaboración del producto.

- ✓ El correcto diseño y manejo de lo descrito debe estar orientada a mejorar e incrementar la cadena de valor que de acuerdo a Porter se grafica en:

GRAFICO N° 7

CADENA DE VALOR DE PORTER



Fuente: Michael Porter

Elaborado por: Los autores

De acuerdo a lo desarrollado por Porter y aplicado a la actividad del sector publicitario debemos manejarnos en base a la cadena de valor de PORTER ya que todas las actividades que presenta esta cadena están enfocadas directamente en los escenarios expuestos en el mismo.

Un importante punto diferencial constituye la concepción misma del diseño en la rotulación, en un sentido general, que se observa en contenidos visuales, tanto en sus aspectos formales, comunicacionales y siguiendo tradiciones, estilos, modas anteriores y no enfocadas a mejorar únicamente su oferta causando el efecto de no crecer como la competencia toda vez que esta va aumentando su participación en el mercado, creando nuevas posibilidades de producción y diseño.

Incremento en la producción; necesidad de activar la demanda de los productos y servicio de Rubios y Asociados con la finalidad de crecer en el mercado apoyándose en la constante innovación tecnológica se ha integrado al internet como un medio ideal de soporte para comunicar, transmitir valores y conseguir mayor notoriedad, puesto que se crea dinamismo y se vuelve más atractiva para los clientes

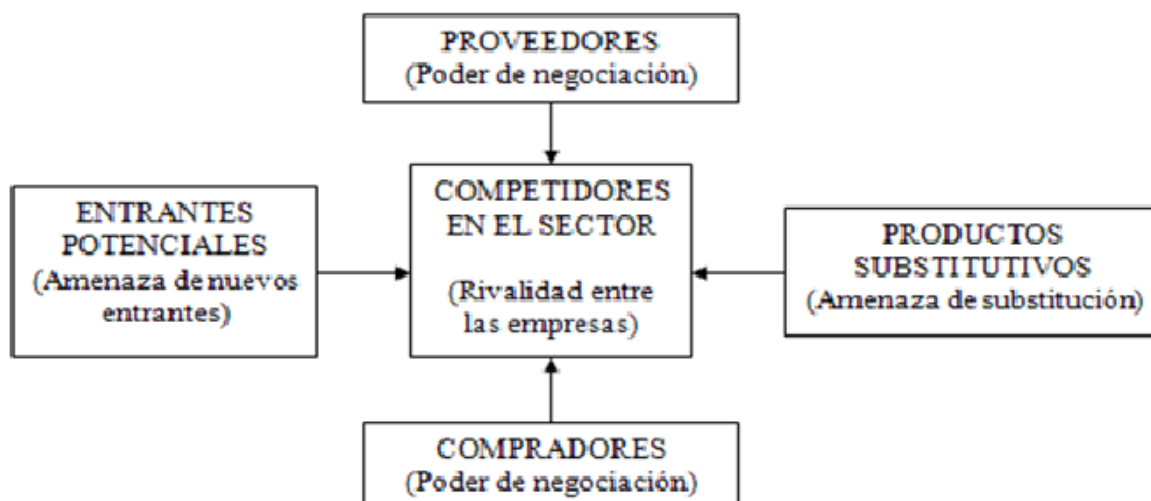
fieles y futuros(potenciales), así podemos dar una oferta más proactiva que reactiva, llegando a un mayor número de usuarios en menor cantidad de tiempo.

El sector de la rotulación publicitaria dentro del contexto comercial es de vital importancia para cualquier tipo de negocio ya que con la publicidad visual vendemos nuestra marca a los clientes fieles y ante posibles clientes potenciales por eso es necesario poner atención especial hacia la publicidad visual de cualquier empresa. Para todo tipo de organización con el análisis sectorial vamos a abarcar aquellos factores que consideramos importantes para crear ventajas competitivas, sostenibles, que faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas que se ha propuesto la organización.

Para analizar de una manera sistematizada la organización, relaciones y funcionamiento de la empresa utilizaremos el modelo de Porter siguiente.

GRAFICO N° 8

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Michael Porter

Elaborado por: Los autores

Características internas

- Calidad y desarrollo en los productos (procesos, tecnología y recursos)
- Eficiencia
- Estimulación laboral

Conducta del mercado y del consumidor

- Segmentación del mercado
- Tamaño y desarrollo de un nuevo mercado
- Crear lealtad en el comprador

Estructura de la industria

- Cambio tecnológico en los procesos
- Diferenciación del producto
- Estructuras de precios/costos

Proveedores

- Disponibilidad o precios de materias prima

2.3.1.1 CLIENTES

Es indispensable que los negocios o nuevas empresas den importancia a un rótulo publicitario de su establecimiento para que la imagen represente calidad en los productos y servicios que ofrecen, en este sentido Rubio&Asociados pretende dar la imagen deseada por los clientes con calidad en el diseño y el producto con sellos, logotipos, etc. La atención hacia la publicidad de la empresa se enfocaría a los medios de comunicación, ya sean estos: televisiva, radial, periódicos, rótulos, internet, etc. Todo esto es importante ya que se supone que nos atraerá clientes a nuestra empresa. La publicidad en cualquier de sus formas atraerá potenciales clientes y mantendrá los ya posicionados.



La empresa Rubio&Asociados tiene como “trabajo”, objetivo dar justamente respuestas a esas inquietudes, mejorando y dando al cliente la buena imagen que éste busca y se merece. Su estructura es medianamente fuerte en el mercado, pues tiene ya su posicionamiento y sus clientes “fijos”, pero con esto no quiere decir que estamos bien en el sector ya que la competencia crece y nosotros no lo suficiente y esto conlleva a afectar los resultados, por ello es necesario desarrollar estrategias orientadas a mejorar la organización. Por todo eso es necesario implementar una adecuada planificación estratégica (objetivos, planes, etc.) para el crecimiento de la misma enfocados en la dirección, control y seguimiento de los objetivos y metas diseñadas de manera real y participativa.

El rótulo es una inversión en publicidad muy rentable que bien fabricado y diseñado, va hacer que se creen oportunidades de negocios incrementando la cartera de clientes. El tipo de rótulo que se coloque indistintamente del tipo de negocio u organización, con las debidas características específicas (luminosos, de plástico, de madera, liso, etc.) van hacer que se cumplan expectativas comerciales.

En una sociedad, consumista donde el mercado lo es todo, es importante el sector de la publicidad “rotulación publicitaria”, señalando que este concepto, está muy poco desarrollado en la provincia de Pichincha y en el país señalando que existen pocas empresas con la categoría de grandes pues la mayoría son negocios artesanales, micro y pequeñas empresas que se dedican a esta actividad de manera casi artesanal. Cabe destacar que en noviembre del 2010 para la ciudad de Quito, se emitió la ordenanza municipal 330, que regula y norma la publicidad exterior y que entro en vigencia en marzo del 2011 el incumplimiento de la misma ocasionara la multa impuesta por el valor \$5280 dólares para el usuario de publicidad.

Dentro de los principales clientes de la empresa Rubio&Asociados tenemos los siguientes: La Favorita, Primax, Terpel, Kia, Jugueton, Kywi, Produbanco, Chaide&Chaide, etc.

Hay que analizar nuestro mercado, para saber lo que requiere el cliente al momento de contratar los servicios de rotulación, tomando en cuenta materiales, tecnología, precios, innovación en el diseño, etc.; y luego mediante una atención personalizada e inmediata evitar que se vayan con la competencia.





Las imágenes anteriores, son una muestra de los trabajos que se realizan para marcas reconocidas a nivel nacional; que ejecutadas con objetivos claros y estrategias adecuadas, logran incrementar la participación en el mercado.

2.3.1.2 PROVEEDORES

Es aquella persona natural o jurídica que abastece a otras empresas de artículos terminados, mercaderías o materia prima las cuales serán transformadas para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Todos los proveedores de Rubio&Asociados se encuentran en la ciudad de Quito.

Los artículos que requiere la empresa son para utilizarlos en la transformación de productos finales dirigidos directamente a la actividad del negocio.



La forma de pago con la que se trabaja con los proveedores son la mayor parte a crédito 30 y 45 días, en algunos casos es necesario pagar un anticipo cuando son proveedores nuevos.

Principales proveedores de Rubio&Asociados:

CUADRO N° 2

PROVEEDORES RUBIO&ASOCIADOS

Nombre proveedor	Cuidad	Detalle
Expomedios S.A.	Quito	Transformadores, vinylos, panaflex
ADFOL S.A.	Quito	Vinylos
Neón Center	Quito	Transformadores, material eléctrico
La casa del neón	Quito	Material eléctrico
Distriacrílicos	Quito	Acrílicos
Pinturas Códor S.A.	Quito	Materiales de pintura
DTGRAPH	Quito	Impresiones
Aceros y Aluminios	Quito	Material de acero

Fuente: Rubio&Asociados

Elaborado por: Los Autores

2.3.1.3 COMPETENCIA

La competencia en el sector de la rotulación publicitaria está definida por la amenaza de los nuevos competidores y la aparición de nuevos productos, los cuales pueden sustituir a los que en la actualidad se producen en el sector. Los competidores más numerosos son los pequeños negocios formados artesanalmente a todos estos se suman aquellas empresas tradicionales.

La empresa Rubio&Asociados es una de las empresas que se encuentra bien posicionada en el mercado de la rotulación sin embargo sus competidores han sabido sobresalir debido a sus estrategias acertadas, la competencia es agresiva y numerosa por lo que es difícil competir en un segmento donde sus competidores están bien posesionados pues constantemente se estarán enfrentando en una guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos. La incorporación de nuevos competidores en el sector de la rotación publicitaria puede obligar a cualquier empresa que en él concurren, a bajar los precios o mantenerlos constantes, pese al incremento de sus costos, todo esto para afrontar esta nueva competencia, reduciendo su rentabilidad.

CUADRO N° 3

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (En dólares)											
POSICION	EMPRESAS	ESTIMADOS DE INGRESOS NETOS						CRECIMIENTO			
		2008		2009		2010		2008 VS 2009		2009 VS 2010	
		USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
1	LETRASIGMA S.A	5937904,38	5,82	7046286,92	6,88	7189148,34	6,63	1108382,54	15,73	142861,42	1,99
2	FOTO UNO	2034284,11	2,00	1606385,19	1,57	2771885,49	2,56	-427898,92	-26,64	-2034284,11	-73,39
3	JAVIER DIEZ	1575592	1,55	1086784,23	1,06	1550770,75	1,43	-488807,77	-44,98	463986,52	29,92
4	PRINTIMAX	915321,99	0,90	1104634,78	1,08	1008960,57	0,93	189312,79	17,14	-95674,21	-9,48
5	VISUALCOM CIA LTDA	56318,97	0,06	1251104	1,22	869820,47	0,80	1194785,03	95,50	-381283,53	-43,83
6	RUBIO&ASOCIADOS	667641,85	0,65	695017,54	0,68	863034,97	0,80	27375,69	3,94	168017,43	19,47
7	EQUIGRUPO S.A	1027107,38	1,01	1255424,88	1,23	838737,12	0,77	228317,498	18,19	-416687,758	-49,68
8	ROTUMARKET	683229,15	0,67	695841,26	0,68	712939,92	0,66	12612,11	1,81	17098,66	2,40
9	CALOCASTRO & Y PUBLICIDAD	256005,74	0,25	252953,32	0,25	505011,51	0,47	-3052,42	-1,21	252058,19	49,91
10	ESRATECH CIA LTDA	120506,67	0,12	120966,57	0,12	80007,89	0,07	459,9	0,38	-40958,68	-51,19

Fuente:Superintendencias de Compañías

Elaborado por: Los autores

En la actualidad la competencia exige tener un alto nivel de calidad tanto en el servicio como en los productos que se ofrecen, el tema fundamental de la competencia potencial se centra en el estudio de las estrategias que se debe aplicar para sobresalir en nuestro segmento de mercado.

GRAFICO N° 9

INGRESOS 2010 DEL SECTOR PUBLICITARIO



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Los autores

La competencia de Rubio&Asociados a usado como estrategia común la adquisición de sus materias primas por medio de la importación directa de los insumos para la fabricación de los productos de rotulación, logrando en algo reducir sus costos de producción.

CUADRO N° 4

EMPRESAS DE ROTULACION PROVINCIA DE PICHINCHA

EMPRESAS DE ROTULACION PUBLICITARIA PICHINCHA				
CLASIFICACION	2008	2009	2010	2011
MICROEMPRESAS	49	42	50	55
PEQUEÑAS	28	30	29	30
MEDIANAS	8	8	7	9
GRANDES	1	1	1	1
NO DEFINIDAS	46	48	49	53
TOTAL	132	129	136	148

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Los autores

2.3.2 MACROAMBIENTE

2.3.2.1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

Una organización es un sistema de gestión y de producción el cual está sujeto a las interacciones internas y externas por tanto es vital una evaluación eficaz de su organización, gestión, procesos, uso de recursos, tecnología, procesos de investigación e innovación y así identificar problemas actuales y futuros para la compañía, para aprovechar sus ventajas competitivas y poder comenzar a posicionarnos en el mercado que nuestro país tiene y que es amplio, siguiendo el cuadro N°6 podemos evidenciar el crecimiento que tiene el sector. Aquí algunos datos para visualizar este incremento.

2.3.2.2 FACTORES SOCIALES

CUADRO N° 5

INVERSIÓN DE MEDIOS PUBLICITARIOS

Medios	Estimado de Inversion Publicitaria acumulada por medios				Crecimiento 2011 vs.		
	2010	%	2011	%	dic-10	nov-11	Acum-2010
TODOS	322,044,100		346,054,276		9.1%	0.2%	7.5%
TV	196,479,613	61%	218,291,997	63%	7.4%	-11.0%	11.1%
DIARIOS	78,471,612	24%	75,955,729	22%	11.6%	27.5%	-3.2%
RADIO	17,053,113	5%	19,296,427	6%	26.6%	1.0%	13.2%
REVISTAS	17,780,287	6%	18,555,055	5%	1.4%	9.6%	4.4%
SUPLEMENTOS	12,259,476	4%	13,955,069	4%	10.8%	48.3%	13.8%

Fuente: INEC

Elaborado por: Los autores

Durante el mes de Diciembre del 2011 la inversión publicitaria total en la industria creció un 9.1% con respecto al mismo mes del año anterior y un 0.2% con respecto al mes anterior, mientras que el acumulado del año muestra un crecimiento del 7.5% con respecto al mismo periodo del año 2010, dentro de lo que corresponde a suplementos esta el sub sector de la rotulación en donde se evidencia el crecimiento entre estos dos periodos en \$1695.593 lo que representa el 4% del total de inversión en publicidad³².

³² <http://www.infomedia.com.ec/sistema/news/news.htm>

-Podemos evidenciar de igual manera el crecimiento por sector:

CUADRO N° 6

CRECIMIENTO DEL SECTOR PUBLICITARIO

Negocios del Sector Publicitario en el 2010		
Creación y colocación de anuncios al aire libre		601
Creación e inserción de anuncios en medios		197
Realización de campañas de ventas y publicidad		81

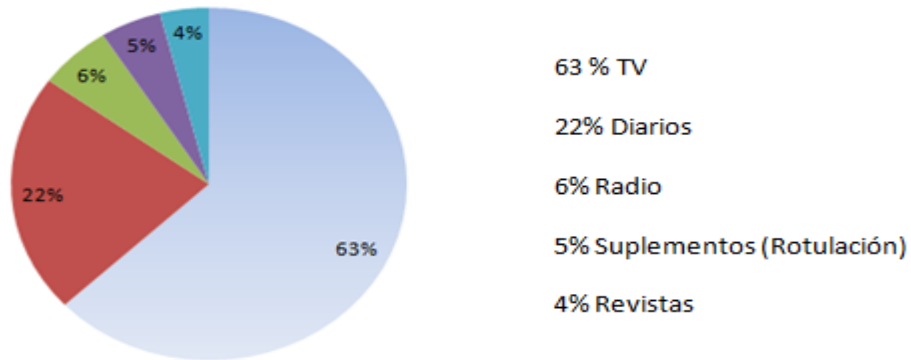
Fuente: Inec

Elaborado por: Los autores

De acuerdo con estos datos evidenciamos un gran mercado como sector público y privado en donde se venden con toda clase de publicidad. La televisión se mantiene como el medio en el cual los anunciantes se dan a conocer mayormente, así lo revelan los datos actuales. En el 2009 el gasto estimado por anuncios en medios de comunicación fue de USD 281.5 millones; para el 2010 la cifra subió USD 322 millones y el año anterior a 346 millones siguiendo estos datos de los tres años analizados, la televisión capturo, en promedio el 61% de inversión publicitaria en el Ecuador. Los demás medios analizados como radio, prensa, suplementos (rotulación publicitaria) y revistas se reparten el 39%. Las cifras dejan ver, también, que los recursos destinados para promocionar marcas, productos, servicios e instituciones públicas y privadas mantienen un crecimiento constante promedio del 10% anual en todo el sector publicitario.

GRAFICO N° 10

PARTICIPACION DE LOS MEDIOS EN EL 2011



Fuente: Lideres

Elaborado por: Los autores

GRAFICO N° 11

INVERSIÓN DE LOS ANUNCIANTES



Fuente: Infomedia

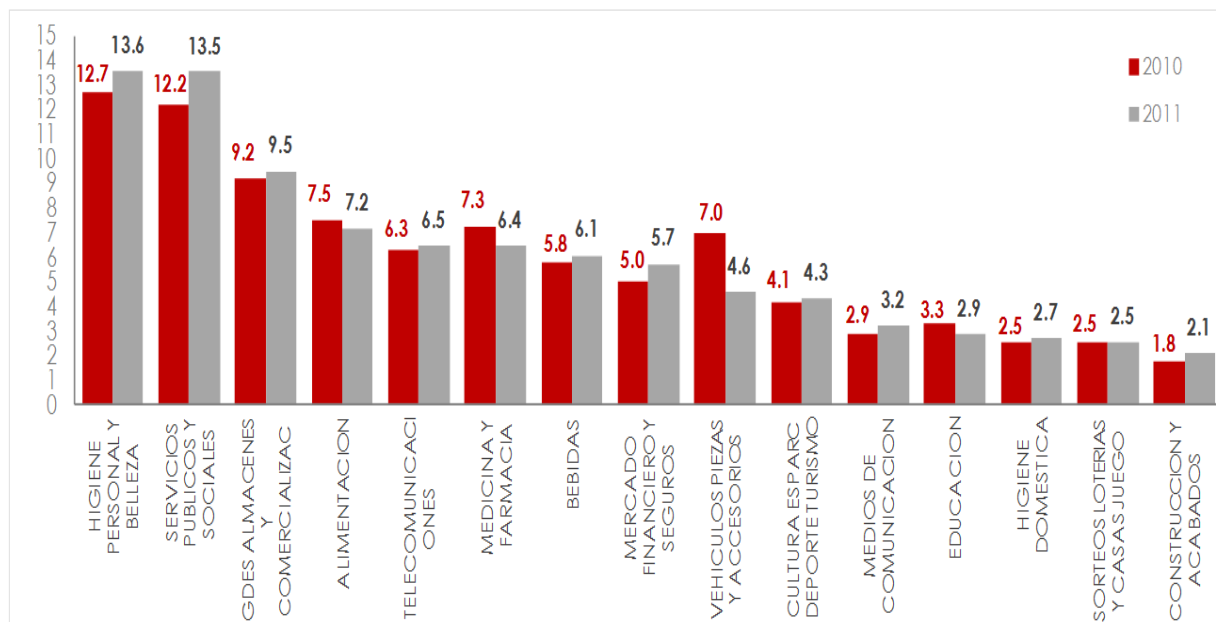
Fuente: Infomedia

Elaborado por: Los autores

Al analizar estos datos podemos evidenciar el gran potencial de clientes que tenemos a nuestra disposición en donde debemos enfocarnos proactivamente en ofrecer los productos y servicios, donde es común que estos establecimientos llámelos así al gobierno, empresas públicas y privadas consuman o necesiten publicidad sea esta TV, radio, prensa escrita etc. que se llevan un gran porcentaje en la participación del mercado, pero de igual manera estas mismas instituciones consumen rotulación para su publicidad en grandes cantidades por eso de allí la necesidad de conformar una planificación estratégica, para la institución Rubio & Asociados.

GRAFICO N° 12

INVERSIÓN EN PUBLICIDAD POR SECTORES



Fuente INEC

Elaborado por: los autores

Para cumplir con los objetivos partiremos de un diagnostico de la situación en que se encuentra RUBIO&ASOCIADOS su papel dentro del sector publicidad haciendo una comparación básica de su gestión, de la competencia, del mercado, etc. Donde pudimos diagnosticar y ubicar posibles problemas, sus soluciones (objetivos, metas) y su ejecución mediante diseño de proyectos, que superen estos problemas y deficiencias en base a estrategias que desarrollaremos en los capítulos posteriores.

2.4 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

El análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de Rubio&Asociados y el entorno en cual se compite, además tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como: producto, mercado, producción, situación actual, posicionamiento en el mercado, etc. Es decir esta herramienta evalúa el ambiente externo e interno de la empresa (oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades) de Rubio&Asociados. La importancia de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva en que aspecto la empresa tiene ventajas y desventajas.



Para la elaboración del análisis FODA en la empresa Rubio&Asociados tomamos en cuenta la participación de todos los integrantes de la organización en todos sus niveles, el éxito del estudio se basa en la información que cada uno proporcione, esta información debe ser real y veras, el análisis realizado arrojará resultados para la elaboración de las estrategias a seguir.

La dirección y la correcta recopilación de la información se plasmarán en la matriz FODA de donde combinando toda la información podremos determinar las estrategias que vamos a seguir.

La información de los empleados se lo obtuvo por medio de entrevistas personales y grupales.

2.5 IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El análisis externo de la empresa Rubio&Asociados se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización, pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

Luego de la descripción anterior sobre: la competencia, mercado, productos, proveedores, etc., asociado a las entrevistas mencionadas nos permite describir o detallar las oportunidades y amenazas: las fortalezas y debilidades de la empresa Rubio&Asociados.

Oportunidades:

- 1) Posibilidad de importar materia prima para la fabricación de los productos finales.
- 2) Aumento de la demanda en el mercado de rotulación publicitaria.
- 3) Incremento de la rotulación informativa en las organizaciones (señaletica, vías de evacuación, placas de identificación, etc.),
- 4) Alianzas estratégicas con los proveedores.
- 5) Herramientas de planificación y control de actividades industriales (capacitación, información, asesoramiento, etc.)
- 6) Canales de comercialización e información vía internet, (Facebook, twitter, correo electrónico, etc.)
- 7) Productos sustitutos de materia prima y nuevas prácticas de fabricación de rótulos publicitarios.
- 8) Clientes finales se inclinan hacia las nuevas ideas que ofrece el mercado.
- 9) Motivación del gobierno a favor de la producción nacional.

Amenazas:

- 1) Políticas aduaneras variables.
- 2) Capacidad de liquidez de las empresas a nivel nacional.

- 3) Competencia agresiva sobretodo los pequeños negocios artesanales e informales.
- 4) Falta de conocimiento de los precios establecidos del mercado de la materia prima.
- 5) Deficiente dirección estratégica.
- 6) Falta de visión hacia nuevas formas de comunicación tecnológica.
- 7) Gran variedad de productos sustitos de materia prima en el mercado de baja calidad.
- 8) La demanda de los productos es muy estacional, además la competencia trabaja con tecnología de punta.
- 9) Cambios en la legislación ecuatoriana, el sistema económico, laboral, jurídico es inestable.

2.5.1 EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos³³:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible³⁴.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.³⁵

³³ <http://www.slideshare.net/Alejavillaro/matrices-estrategicas>

³⁴ <http://www.slideshare.net/Alejavillaro/matrices-estrategicas>

³⁵ <http://www.slideshare.net/Alejavillaro/matrices-estrategicas>

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria³⁶.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada³⁷.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización³⁸.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas³⁹.

³⁶ <http://www.monografias.com/trabajos32/planeacion-estrategica-aplicada/planeacion-estrategica-aplicad...>

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos32/planeacion-estrategica-aplicada/planeacion-estrategica-aplicad...>

³⁸ <http://www.monografias.com/trabajos32/planeacion-estrategica-aplicada/planeacion-estrategica-aplicad...>

³⁹ <http://www.monografias.com/trabajos32/planeacion-estrategica-aplicada/planeacion-estrategica-aplicad...>

CUADRO N° 7

MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES CLAVES		PESO DE IMPACTO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
N°	OPORTUNIDADES			
1	Posibilidad de importar materia prima para la fabricación de los productos finales	0,10	3	0,30
2	Aumento de la demanda en el mercado de rotulación publicitaria.	0,08	2	0,16
3	Incremento de la rotulación informativa en las organizaciones (señalética, vías de evacuación, placas de identificación, etc.),	0,08	3	0,24
4	Alianzas estratégicas con los proveedores.	0,09	4	0,36
5	Herramientas de planificación y control de actividades industriales (capacitación, información, asesoramiento, etc.)	0,03	4	0,12
6	Canales de comercialización e información vía internet, (Facebook, twitter, correo electrónico, etc.)	0,04	2	0,08
7	Productos sustitutos de materia prima y nuevas prácticas de fabricación de rótulos publicitarios.	0,05	2	0,10
8	Clientes finales se inclinan hacia las nuevas ideas que ofrece el mercado	0,05	2	0,10
9	Motivación del gobierno a favor de la producción nacional.	0,04	2	0,08
N°	AMENAZAS			
1	Políticas aduaneras variables.	0,04	2	0,08
2	Capacidad de liquidez de las empresas a nivel nacional.	0,03	1	0,03
3	Competencia agresiva sobretudo los pequeños negocios artesanales e informales.	0,07	3	0,21
4	Falta de conocimiento de los precios establecidos del mercado de la materia prima.	0,06	3	0,18
5	Deficiente dirección estratégica.	0,07	4	0,28
6	Falta de visión hacia nuevas formas de comunicación tecnológica.	0,04	3	0,12
7	Gran variedad de productos sustitos de materia prima en el mercado de baja calidad.	0,04	2	0,08
8	La demanda de los productos es muy estacional, además la competencia trabaja con tecnología de punta.	0,05	1	0,05
9	Cambios en la legislación ecuatoriana, el sistema económico, laboral, jurídico es inestable.	0,04	3	0,12
	TOTAL	1,00		2,69

Fuente: Rubio&Asociados

Elaborado por: Los autores

La evaluación de oportunidades y amenazas desarrollados en la matriz EFE de la empresa Rubio&Asociados, nos permite determinar que tenemos un promedio ponderado de 2,67 que está por encima de la media; lo cual significa que las estrategias pueden ser bien aprovechadas capitalizando las oportunidades y evitando las amenazas.

2.6 IDENTIFICACIÓN FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis interno, permite determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa Rubio&Asociados, así como también la cantidad y calidad de los recursos y procesos que posee la empresa, comprende recursos humanos, tecnología, estructura formal, capacidad financiera etc.

Fortalezas:

- 1) Experiencia del recurso humano empírico respecto a la fabricación de los productos.
- 2) Permanencia en el mercado por más de 50 años.
- 3) Capacidad instalada.
- 4) Productos de calidad y garantía.
- 5) Fidelidad de sus clientes.
- 6) Maquinaria diseñada exclusivamente en la empresa Rubio&Asociados.
- 7) Propuesta de un plan estratégico.
- 8) Buena comunicación con los clientes y proveedores.
- 9) Identidad y compromiso de los trabajadores con la empresa.

Debilidades:

- 1) No existe un plan de incentivos para los empleados.
- 2) No existe una dirección estratégica clara y definida.
- 3) Cultura organizacional débil.

- 4) Deficiente proceso productivo, manejo empírico de los recursos.
- 5) Mala distribución y desperdicio del espacio físico productivo.
- 6) Falta de talento gerencial.
- 7) Renovación y/o mantenimiento de maquinaria por tecnología de punta.
- 8) Costos de producción más altos que la media del mercado.
- 9) Falta de capacitación y motivación a los empleados de la empresa.

2.6.1 EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS MATRIZ EFI

Este instrumento sirve para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos⁴⁰:

- a. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas⁴¹.
- b. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0⁴².

⁴⁰ <http://www.monografias.com/trabajos32/planeacion-estrategica-aplicada/planeacion-estrategica-aplicad...>

⁴¹ <http://www.slideshare.net/Alejavillaro/matrices-estrategicas>

⁴² <http://www.slideshare.net/Alejavillaro/matrices-estrategicas>

- c. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria⁴³.
- d. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable⁴⁴.
- e. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera⁴⁵.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza⁴⁶.

⁴³ <http://www.monografias.com/trabajos93/estudio-estrategico-colchones-cabrera/estudio-estrategico-calc...>

⁴⁴ <http://www.monografias.com/trabajos93/estudio-estrategico-colchones-cabrera/estudio-estrategico-calc...>

⁴⁵ <http://www.monografias.com/trabajos93/estudio-estrategico-colchones-cabrera/estudio-estrategico-calc...>

⁴⁶ <http://www.monografias.com/trabajos93/estudio-estrategico-colchones-cabrera/estudio-estrategico-calc...>

CUADRO N° 8

MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES CLAVES		PESO DE IMPACTO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
N°	FORTALEZAS			
1	Experiencia del recurso humano empírico respecto a la fabricación de los productos.	0,09	3	0,27
2	Permanencia en el mercado por más de 50 años.	0,04	1	0,04
3	Capacidad instalada.	0,09	3	0,27
4	Productos de calidad y garantía.	0,05	3	0,15
5	Fidelidad de sus clientes.	0,02	3	0,06
6	Maquinaria diseñada exclusivamente en la empresa Rubio&Asociados.	0,01	2	0,02
7	Propuesta de un plan estratégico.	0,07	3	0,21
8	Buena comunicación con los clientes y proveedores.	0,04	3	0,12
9	Identidad y compromiso de los trabajadores con la empresa.	0,08	2	0,16
N°	DEBILIDADES			
1	No existe un plan de incentivos para los empleados.	0,08	3	0,24
2	No existe una dirección estratégica clara y definida.	0,05	2	0,10
3	Cultura organizacional débil.	0,06	2	0,12
4	Deficiente proceso productivo, manejo empírico de los recursos.	0,04	2	0,08
5	Mala distribución y desperdicio del espacio físico productivo.	0,07	3	0,21
6	Falta de talento gerencial.	0,06	2	0,12
7	Renovación y/o mantenimiento de maquinaria por tecnología de punta.	0,05	2	0,10
8	Costos de producción más altos que la media del mercado.	0,04	2	0,08
9	Falta de capacitación y motivación a los empleados de la empresa.	0,06	3	0,18
	TOTAL	1,00		2,53

Fuente: Rubio&Asociados

Elaborado por: Los autores

La evaluación de fortalezas y debilidades desarrollados en la matriz EFI, nos permite determinar que tenemos un promedio ponderado de 2,53; lo que nos indica que los factores internos se encuentran sobre la media lo que significa que lo interno tiene una posición fuerte, sin embargo se puede mejorar considerablemente con la propuesta de la planificación estratégica.

2.7 MATRIZ FODA DE RUBIO&ASOCIADOS

Desde hace muchos años, el análisis **FODA** ha sido utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existen en una empresa. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativa claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de cualquier compañía o hasta de una nación que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

La matriz FODA tiene un ámbito más amplio, es un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

La matriz FODA para la empresa Rubio&Asociados se basa en el siguiente diseño:

CUADRO N° 9

MATRIZ FODA RUBIO&ASOCIADOS

<div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div>	Lista de Fortalezas F1 Experiencia del recurso humano empírico F2 Permanencia en el mercado por más de 50 años. F3 Capacidad instalada. F4 Productos de calidad y garantía. F5 Fidelidad de sus clientes. F6 Maquinaria diseñada en Rubio&Asociados. F7 Propuesta de un plan estratégico. F8 Buena comunicación con los clientes y proveedores. F9 Identidad de los trabajadores con la empresa.	Lista de Debilidades D1 No existe un plan de incentivos para los empleados. D2 No existe una dirección estratégica clara y definida. D3 Cultura organizacional débil. D4 Deficiente proceso productivo, manejo empírico. D5 Mala distribución y desperdicio del espacio físico. D6 Falta de talento gerencial. D7 Renovación de maquinaria por tecnología de punta. D8 Costos más altos que la media del mercado. D9 Falta de capacitación y motivación a los empleados.
	Lista de Oportunidades O1 Importar materia prima O2 Aumento de la demanda en el mercado O3 Incremento de la rotulación señáletica O4 Alianzas estratégicas con los proveedores. O5 Herramientas de planificación O6 Comercialización vía internet O7 Productos sustitutos de materia prima O8 Nuevas ideas que ofrece el mercado O9 Gobierno a favor de la producción nacional.	Lista de Amenazas A1 Políticas aduaneras variables. A2 Capacidad de liquidez de las empresas A3 Competencia agresiva A4 Falta de conocimiento de los precios MP A5 Deficiente dirección estratégica. A6 Falta de visión hacia la comunicación tecnológica. A7 Gran variedad de productos sustitos MP A8 Demanda de los productos es muy estacional A9 Cambios en la legislación ecuatoriana inestable
	Estrategias para MAXIMIZAR las FyO ESTRATEGIAS OFENSIVAS EO1 Aprovechar el segmento de mercado en la demanda de rotulación publicitaria. EO2 Aprovechar el acceso ilimitado que tiene el internet y las pag. Sociales a dar a conocer los productos EO3 Innovación en los productos (diseños, colores, tamaños, etc.)	Estrategias para MINIMIZAR las D y MAXIMIZAR las O ESTRATEGIAS DEFENSIVAS ED1 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de MP ED2 Alinearse a los precios que mantiene el mercado
	Estrategias para MAXIMIZAR las F y MINIMIZAR las A ESTRATEGIAS DE REORIENTACION ER1 Elaborar un plan de ventas para dar a nuestros clientes un servicio de preventa y postventa ER2 Establecer programas de capacitación para el personal de la empresa ER3 Ampliar la planta de producción de la empresa	Estrategias para MINIMIZAR las DyA ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIAS ES1 Elaborar un plan estratégico para la empresa Rubio&Asociados ES2 Automatizar el proceso productivo, encaminada a la mejora del producto

Fuente: Rubio&Asociados

Elaborado: Los Autores

En base a todo lo anterior y luego de realizar el respectivo análisis nos permitimos diseñar el capítulo
III

CAPITULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

El análisis de problemas es la relación existente entre: problemas y soluciones para cumplir con los objetivos planteados. Ya que es una herramienta de análisis en la fase de la planificación estratégica, luego de elaborar el planteamiento de problemas y buscar las diferentes alternativas de solución a los mismos.

Planteamiento de los problemas en base al capítulo II

- La falta de planificación estratégica hace que Rubio&Asociados no tome decisiones adecuadas y coherente, acordes a las oportunidades que presenta el mercado para aprovecharlas.
- Las debilidades internas que presenta la empresa como la falta de sistemas informáticos integrados, cultura organizacional débil, deficientes comercialmente, podrían ser contrarrestadas aplicando un liderazgo efectivo que ayude a mejorar la gestión de la compañía, con objetivos, metas discutidos y desarrollados participativamente.
- En cuanto a la gestión administrativa existe una carencia de indicadores de gestión que permitan controlar y evaluar el desempeño de los miembros de la organización.
- Poca difusión de la empresa, ya que no existe una campaña adecuada sobre los productos que produce.
- Poca motivación en el personal, si bien este es un profesional y comprometido con la empresa, este no está integrado ni motivado para ser eficiente en el proceso de producción e involucrado en el logro de los objetivos.

Soluciones a los problemas detectados

- Elaborar el plan estratégico participativo para Rubios & Asociados que permita plantear a la empresa sus objetivos y definir las estrategias, políticas para poder competir con características propias de su negocio.
- Adquirir un mecanismo de información que permita procesar, almacenar y distribuir información para la toma de decisiones y mejorar el control de la empresa, mejorar el diseño de la página web.

- Desarrollar actividades para los miembros de la organización con capacitaciones, entrenamiento, también podemos manejar adecuadamente los factores que interactúan en un clima laboral, como son, trabajo en equipo, resistencia al cambio, falta de compromiso de los representantes etc.
- Mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos a través de identificar y ejecutar proceso óptimos para mejorar calidad en los productos y no incurrir en gastos innecesarios.
- Preparar un adecuado esquema de comercialización para el posicionamiento de los productos (plan de marketing).
- Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener e incrementar su preferencia y niveles de calidad en el producto terminado.
- Crear alianzas estratégicas con los proveedores o,
- Importación directa de la materia prima para evitar a los intermediarios.

3.1.1 FORMULACIÓN DE VALORES

A los valores se los define como creencia, estables, sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, formando una cultura organizacional que guíen las acciones de sus directivos y empleados para cumplir la misión, visión y los objetivos que han planteado.

Se define como el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Para la empresa Rubio&Asociados es muy importante definir estos valores y que cada uno de los trabajadores comprenda que depende del buen hacer para que todo el proceso se encamine hacia el éxito.



Valores

- **Ética.-** Es el cumplimiento de normas y reglas morales
- **Eficiencia.-** Es lograr resultados esperados usando la menor cantidad de recursos
- **Organización que aprende.-** Es adaptarse a los cambios que se producen en su entorno
- **Trabajo en equipo.-** Es realizar una tarea específica, mediante un grupo de trabajo con conocimientos en diversas materias que se unen para lograr un objetivo.
- **Sentido de pertenencia.-** Es sentirse parte de un grupo, siguiendo normas de identidad y seguridad para desarrollar el sentido de fidelidad.

3.1.2 FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS

En la empresa “RUBIO & ASOCIADOS” nos dedicamos a diseñar y elaborar rotulación publicitaria de la más alta calidad, enfocados en la satisfacción de nuestros clientes mediante productos que rebasen sus expectativas, buscando la excelencia de nuestro servicio basados en los siguientes principios:

- **Creatividad e Innovación** como parte de nuestro reto diario de mejoramiento continuo
- **Conciencia** de un trabajo individual y de equipo
- **Cumplimiento** entregando nuestro trabajo a tiempo, rebasando las expectativas
- **Responsabilidad** hacemos todo con exactitud y termina con precisión a todo lo que nos comprometemos, cuidando los detalles
- **Esmero** en nuestra presentación personal y de las instalaciones físicas
- **Productividad** en nuestro trabajo y en el empleo de los recursos de materiales

3.2 REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción. La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas⁴⁷.

⁴⁷<http://redie.uc.cl/profiles/blogs/planificaci-n-estrat-gica>

No es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán su potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes⁴⁸.
Conviene explorar un conjunto de preguntas:

¿Para qué existe la organización?	Para atender y satisfacer las necesidades de los clientes
¿Cuáles son los principales productos que genera?	La producción de todo tipo de rotulación publicitaria.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Pequeñas, medianas y grandes empresas.
¿Cuál es nuestra especialidad?	Rotulación publicitaria corporativa
¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?	El mercado local a nivel nacional.
¿Qué nos hará diferentes del resto?	La calidad e innovación del producto Servicio orientado al cliente Entrega de los productos a tiempo
¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función?	Compromiso con la organización con el cambio propuesto.
¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?	Compromiso de la gerencia con los trabajadores

⁴⁸ <http://redie.uc.cl/profiles/blogs/planificaci-n-estrat-gica>

- La misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer.
- De acuerdo a los conceptos señalados es la expresión de RUBIOS & ASOCIADOS en la cual expresara su razón de ser, explicara cual es su negocio, su identidad, y su direccionamiento estratégico para el cual fue creada.

“La misión de RUBIO&ASOCIADOS es el de producir, fabricar artículos para la rotulación publicitaria con un toque de innovación, para todo tipo de corporaciones, empresas y todos aquellos locales comerciales, con calidad y compromiso de todos los que conforman la organización”

3.3 REFORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Uno de los más grandes desafíos de la empresa RUBIO&ASOCIADOS y en especial la alta gerencia, es traducir la visión en acciones y actividades a realizar. Es importante definir claramente la forma como se va a realizar este proceso donde implica un equilibrio entre la mejora del estado actual y futuro de la compañía.

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser reconocidos a nivel nacional como una organización comprometida con sus clientes.
¿Cómo seremos en el futuro?	Una empresa líder en el mercado de la rotulación publicitaria
¿Qué haremos en el futuro?	Innovar día a día acorde a las exigencias del mercado.
¿En qué tiempo lo lograremos?	En el 2015
¿Qué recursos emplearemos?	Recurso humano Recurso tecnológico Recurso financiero

La visión propuesta para la empresa Rubio&Asociados es la siguiente:

“Ser una empresa líder en el mercado de la rotulación publicitaria, reconocidos a nivel nacional como una empresa comprometida con sus clientes, innovando día a día acorde a las exigencias del mercado, con responsabilidad social, ambiental, laboral, tributaria, etc., integrando y empleando eficientemente sus recursos”.

3.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión, son la columna vertebral de nuestro negocio, el puesto de mando que nos indica la salud de nuestra empresa, la brújula que nos indica si vamos en la buena o mala dirección involucran a toda la organización. La elaboración de unos buenos objetivos implica una profunda reflexión sobre la marcha de nuestro negocio. Debemos buscar el tiempo y la dedicación necesaria para una correcta elaboración⁴⁹.

⁴⁹ <http://www.wexterbox.com/articulos/objetivos/index.html>

Definidos al más alto nivel, es decir la participación activa del equipo desde la gerencia general hasta los empleados, en la medida que a cada uno incumba, reforzará la implicación y motivación en su consecución. Esta participación enriquece con otros puntos de vista el planteamiento comercial de la empresa.

La importancia del proceso de elaboración de objetivos origina una metodología que muchas empresas emplean y el tiempo que se dedica a su revisión y consolidación. De los objetivos se desprenden todos los demás planes que no dejan de ser los recursos destinados a conseguir alcanzar esa meta que, mes a mes, no sin un montón de esfuerzo y sacrificio, todos soñamos alcanzar.

3.4.1 OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos son compromisos administrativos y operativos que la empresa se plantea en cumplir con el fin de alcanzar los resultados en un periodo de tiempo y tengan coherencia con la misión y visión.

- Incrementar el nivel de ventas, entablando mayores relaciones comerciales, llegando con el producto más cerca del cliente para así lograr mayor rentabilidad de la organización.
- Trabajar con estándares de calidad y bajo normas estrictas de seguridad
- Desarrollar el talento humano capacitándolo

3.5 PROPUESTA ORGANIZACIONAL

La empresa Rubio&Asociados debe responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos planteados, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema apalancado en las fortalezas. La propuesta organizacional no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados en base al árbol de problemas elaborado

La propuesta organizacional es un proceso en el cual es necesario involucrar a todo el personal que forma parte del proceso de productivo y administrativo que integra la empresa. Las estrategias planteadas permitirán: Contar con procesos más competitivos y eficaces, Tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear para corregir los problemas que se presentan en los dichos procesos, conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar su posible solución, decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir, determinar en un plan, las acciones a realizar en un futuro, al igual que la manera en que se controlará y se dará el seguimiento logrando aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

PASOS	DEFINICIONES	EJECUCIONES
Paso 1	Identificar el problema a mejorar en base al Diagnóstico realizado	FODA
Paso 2	Analizar las causas que lo originan para encontrar posibles soluciones	LLUVIA DE IDEAS
Paso 3	Detalle más completo de las causas que originan el problema. Mucha competencia. 50% Precios muy altos por encima del sector. 20% Falta de proveedores. 20% Falta de inventarios. 10% Pocas ventas.	RESULTADOS DE LA MATRIZ EFE Y EFI
Paso 4	Relacionar con los objetivos planteados en el plan de tesis. Contemplar elementos como el tiempo y responsables.	OBJETIVOS
Paso 5	Definir acciones de mejora, contar con un enunciado o matriz que describa con claridad las acciones a tomar.	ARBOL DE PROBLEMAS

La propuesta de organización administrativa se le elaboró tomando en cuenta las funciones básicas de cada área como son la planificación, organización, ejecución, integración de la compañía y control del personal.

Observaciones del árbol de problemas:

- Falta de planificación estratégica.
- No se tiene definida las funciones de cada miembro de la organización.
- No existe comunicación en la organización
- Falta de liderazgo gerencial.
- Escasa gestión de talento humano.

Para la mejor comprensión de los puntos tratados anteriormente se realizará el análisis económico financiero, donde se calculará indicadores que nos facilite la mejor comprensión de aspectos como: liquidez, ventas, rendimientos, rotación, etc. etc., el cual nos ayudará establecer con mayor certeza la realidad económica de la empresa para realizar las correcciones respectivas.

3.6 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

La empresa Rubio&Asociados es una empresa que destina sus recursos acorde a sus actividades y tamaño, el pago a sus proveedores, rotación de materia prima, cobro a clientes, precios, crédito, entre otros, es imprescindible el análisis de todos los factores que intervienen en el proceso económico por tal motivo los estados financieros son los medios a través de los cuales se brinda información concisa sobre la rentabilidad y la situación financiera del negocio. La empresa debe ejercer un monitoreo constante de su situación económica - financiera.

Los estados financieros que utilizaremos para nuestro estudio son el Balance General o de Situación y el Balance de Resultados o de Pérdidas y Ganancias que tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en los períodos 2009 y 2010. El análisis de los estados financieros nos permitirá:

- ✓ Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de generar fondos.
- ✓ Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer además la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y credibilidad.
- ✓ Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- ✓ Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Por todo esto es muy importante la realización del análisis Económico de una forma sistemática y periódica, como instrumento para medir la actividad de la empresa, el comportamiento de la productividad del trabajo, la eficiencia en la utilización de los activos, el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa en el desarrollo de su actividad.

Balance General o de Situación.- es un estado que resume la posición financiera en un momento determinado y realiza una comparación entre los activos de la empresa, o sea, lo que posee y su financiamiento el cual puede ser deuda u obligaciones con terceros, o de capital lo que aportaron los socios. Dicho balance está estructurado en:

- **Activo.-** el activo está integrado por todos aquellos recursos que dispone la empresa para la realización de sus fines, los cuales deben representar beneficios económicos futuros, puede ser mediante la venta, uso o cambio de bienes o servicios identificables y cuantificables en unidades monetarias.

- **Pasivo.-** el pasivo es el grupo de obligaciones jurídicas por las cuales el deudor se obliga con el acreedor a pagar con bienes, dinero o servicios. Comprende obligaciones presentes que provengan de operaciones o transacciones pasadas.
- **Patrimonio.-** es el derecho de los propietarios sobre los activos de la empresa, es decir, la parte de los activos que fue financiada por los accionistas. El capital contable surge por aportaciones de los propietarios así como por otras transacciones o circunstancias. El término patrimonio designa la diferencia que resulta entre el activo y pasivo de una empresa.

BALANCES

Para el análisis de la situación económica de la empresa Rubio&Asociados se ha tomado los balances de los años 2009 y 2010.

BALANCE DE SITUACIÓN 2009

AÑO	2009
RUC 179185489001	NOMBRE RUBIO & ASOCIADOS CIA LTDA.

ESTADO DE SITUACION			
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
caja-bancos	58839,84	<i>Ctas y doc. por pagar proveedores-corriente</i>	
inversiones corrientes	0	relacionados/locales	0
<i>Ctas y doc. x cobrar</i>		relacionados/del exterior	0
relacionados/locales	141,29	no relacionados/locales	11873,76
relacionados/del exterior	0	no relacionados/del exterior	0
no relacionados/locales	33098,23	<i>obligaciones con instituciones financieras-corriente</i>	
no relacionados/del exterior	0	locales	17869,63
<i>Otras ctas y doc. X cobrar</i>		del exterior	0
relacionados/locales	0	prestamos de accionistas /locales	0
relacionados/del exterior	0	prestamos de accionistas/del exterior	0
no relacionados/locales	10179,17	<i>otras cuentas y documentos por pagar-corriente</i>	
no relacionados/del exterior	0	relacionados/locales	0
(-)provisión ctas incobrables	0	relacionados/del exterior	0
crédito tributario a favor sujeto pasivo (IVA)	20950,59	no relacionados/locales	113692,85
crédito tributario a favor sujeto pasivo (RENTA)	51228,55	no relacionados/del exterior	0

inventario de materia prima	29260,26	impuesto a la renta por pagar del ejercicio	0
inventario de productos en proceso	14799,2	participación trabajadores por pagar del ejercicio	0
inventario de suministros y materiales	0	trasferencias casa matriz y sucursales(del exterior)	0
Inventario de prod. Terminados y merca. En almacén	0	crédito a mutuo	0
mercadería en transito	0	obligaciones emitidas corto plazo	0
inventario repuesto, herramientas y accesorios	0	Provisiones	0
activos pagados por anticipado	0	TOTAL PASIVOS CORRIENTE	143436,24
otros activos corrientes	0		
<u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u>	218497,13	<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>	
		<i>Ctas y doc. por pagar proveedores-largo plazo</i>	
<u>ACTIVO FIJO</u>		relacionados/locales	24000
inmuebles(excepto terrenos)	0	relacionados/del exterior	0
naves, aeronaves, barcas y similares	0	no relacionados/locales	0
muebles y enseres	5057,78	no relacionados/del exterior	0
maquinaria, equipo e instalaciones	80125,54	<i>obligaciones con instituciones financieras-largo plazo</i>	
equipo de computación y software	16265,84	locales	0
vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	38728	del exterior	0
otros activos fijos	3542,01	prestamos de accionistas /locales	33797,5
(-) depreciación acumulada activo fijo	83785,26	prestamos de accionistas/del exterior	0
Terrenos	0	<i>otras cuentas y documentos por pagar-largo plazo</i>	
obras en proceso	0	relacionados/locales	0
<u>TOTAL ACTIVOS FIJOS</u>	59933,91	relacionados/del exterior	0
<u>ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)</u>		no relacionados/locales	0
marcas, patentes, derechos de llave	0	no relacionados/del exterior	0
gastos de organización y constitución	0	trasferencias casa matriz y sucursales(del exterior)	0
gastos de investigación, exploración y similares	0	crédito a mutuo	0
otros activos diferidos	0	obligaciones emitidas largo plazo	0
(-) amortización acumulada	0	provisiones para jubilación patronal	0
<u>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</u>	0	provisiones para desahucio	0
<u>ACTIVO A LARGO PLAZO</u>		otras provisiones	4913,29
inversiones largo plazo/acciones y participaciones	0	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	62710,79
inversiones largo plazo/otras	0	pasivos diferidos	0
<i>Ctas y doc. Por cobrar clientes largo plazo</i>		otros pasivos	0
relacionados/locales	0	TOTAL DEL PASIVO	206147,03
relacionados/del exterior	0		
no relacionados/locales	0		

no relacionados/del exterior	0
<i>Otras ctas y doc. X cobrar largo plazo</i>	
relacionados/locales	0
relacionados/del exterior	0
no relacionados/locales	0
no relacionados/del exterior	0
(-) menos provisión cuentas	0
otros activos largo plazo	0
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	0
TOTAL DEL ACTIVO	278431,04

<u>PATRIMONIO</u>	
PATRIMONIO NETO	
Capital suscrito y/o asignado	3000
(-) capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	0
Aportes de socios o accionistas para futuras capitalización	0
reserva legal	2429,26
otras reservas	0
utilidad no distribuida ejercicios anteriores	1176,24
(-) pérdida acumulada ejercicios anteriores	48972,02
utilidad del ejercicio	114650,53
(-) perdida del ejercicio	0
TOTAL PATRIMONIO NETO	72284,01

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	278431,04
----------------------------------	------------------

BALANCE DE SITUACIÓN 2010

<u>AÑO</u>	2010	
<u>RUC</u>	179185489001	NOMBRE RUBIO & ASOCIADOS CIA LTDA.

ESTADO DE SITUACION			
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
caja-bancos	39295,86	<i>Ctas y doc. por pagar proveedores-corriente</i>	
inversiones corrientes	0	relacionados/locales	0
<i>Ctas y doc. x cobrar</i>		relacionados/del exterior	0
relacionados/locales	0	no relacionados/locales	11809,59
relacionados/del exterior	0	no relacionados/del exterior	0
no relacionados/locales	51019,03	<i>obligaciones con instituciones financieras-corriente</i>	
no relacionados/del exterior	0	locales	16885
<i>Otras ctas y doc. X cobrar</i>		del exterior	0
relacionados/locales	0	prestamos de accionistas /locales	0
relacionados/del exterior	0	prestamos de accionistas/del exterior	0
no relacionados/locales	23741,03	<i>otras cuentas y documentos por pagar-corriente</i>	
no relacionados/del exterior	0	relacionados/locales	14438,59
(-)provisión ctas incobrables	394,56	relacionados/del exterior	0
crédito tributario a favor sujeto pasivo (IVA)	28901,1	no relacionados/locales	78154,39
crédito tributario a favor sujeto pasivo	41318,59	no relacionados/del exterior	0

(RENTA)

inventario de materia prima	24928,78	impuesto a la renta por pagar del ejercicio	0
inventario de productos en proceso	0	participación trabajadores por pagar del ejercicio	0
inventario de suministros y materiales	0	trasferencias casa matriz y sucursales(del exterior)	0
Inventario de prod. Terminados y merca. En almacén	0	crédito a mutuo	0
mercadería en transito	0	obligaciones emitidas corto plazo	0
inventario repuesto, herramientas y accesorios	0	provisiones	6117,36
activos pagados por anticipado	0	TOTAL PASIVOS CORRIENTE	127404,93
otros activos corrientes	0		

TOTAL ACTIVO CORRIENTE 208809,83**ACTIVO FIJO**

inmuebles(excepto terrenos)	0	relacionados/locales	0
naves, aeronaves, barcasas y similares	0	relacionados/del exterior	0
muebles y enseres	5057,78	no relacionados/locales	0
maquinaria, equipo e instalaciones	80125,54	no relacionados/del exterior	0
equipo de computación y software	19768,71	obligaciones con instituciones financieras-largo plazo	
vehículos, equipo de transporte y camionero móvil	65513,71	locales	0
otros activos fijos	3542,01	del exterior	0
(-) depreciación acumulada activo fijo	99576,42	prestamos de accionistas /locales	0
Terrenos	0	prestamos de accionistas/del exterior	0
obras en proceso	0	otras cuentas y documentos por pagar-largo plazo	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	74431,33	relacionados/locales	57736,1
		relacionados/del exterior	0

ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)

marcas, patentes, derechos de llave	0	no relacionados/locales	0
gastos de organización y constitución	0	no relacionados/del exterior	0
gastos de investigación, exploración y similares	0	trasferencias casa matriz y sucursales(del exterior)	0
otros activos diferidos	0	crédito a mutuo	0
(-) amortización acumulada	0	obligaciones emitidas largo plazo	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	0	provisiones para jubilación patronal	11394
		provisiones para desahucio	3375
		otras provisiones	0

ACTIVO A LARGO PLAZO

inversiones largo plazo/acciones y participaciones	0	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	72505,1
inversiones largo plazo/otras	0	pasivos diferidos	0
Ctas y doc. Por cobrar clientes largo plazo		otros pasivos	0
relacionados/locales	0	TOTAL DEL PASIVO	199910,03
relacionados/del exterior	0		
no relacionados/locales	0		
no relacionados/del exterior	0		

PATRIMONIO

Otras ctas y doc. X cobrar largo plazo

relacionados/locales	0
relacionados/del exterior	0
no relacionados/locales	0
no relacionados/del exterior	0
(-) menos provisión cuentas	0
otros activos largo plazo	0
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	0

TOTAL DEL ACTIVO	283241,16
-------------------------	------------------

PATRIMONIO NETO

Capital suscrito y/o asignado	3000
(-) capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	0
Aportes de socios o accionistas para futuras capitalización	0
reserva legal	13894,31
otras reservas	0
utilidad no distribuida ejercicios anteriores	42671,38
(-) pérdida acumulada ejercicios anteriores	48972,02
utilidad del ejercicio	72737,46
(-) perdida del ejercicio	0

TOTAL PATRIMONIO NETO	83331,13
------------------------------	-----------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	283241,16
----------------------------------	------------------

BALANCE DE RESULTADOS 2009

AÑO 2009	
RUC 179185489001	NOMBRE RUBIO & ASOCIADOS CIA LTDA.

INGRESOS	COSTOS Y GASTOS	COSTO	GASTO
ventas netas locales gravadas con tarifa 12%			
796370,48			
ventas netas locales gravadas con tarifa 0%			
8285,93			
exportaciones netas			
0			
otros ingresos provenientes del exterior			
0			
rendimientos financieros			
0			
otras rentas gravadas			
0			
utilidad en venta de activos fijos			
0			
dividendos percibidos locales			
0			
Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones			
De recursos públicos			
0			
de otras locales			
0			
del exterior			
0			
otras rentas exentas			
12,9			

TOTAL INGRESOS	804669,31
-----------------------	------------------

ventas netas de activos fijos 0
ingresos por reembolsos como
intermediario(informativo) 0

sueldos, salarios que constituyen materias gravadas del IESS	141684,43	0
beneficios sociales, indemnizaciones que no constituyen materia gravada del IESS	35102,28	0
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	29061,23	0
honorarios profesionales y dietas	0	20324,5
honorarios profesionales a extranjeros por servicios ocasionales	0	0
arrendamientos de inmuebles	0	0
mantenimiento y reparaciones	6459,25	0
Combustibles	4825,04	0
promoción y publicidad	0	2674,79
suministros y materiales	26960,53	0
Transporte	10041	0
seguros y reaseguros8primas y cesiones)	0	2428,82
gastos indirectos asignados desde el exterior	0	0
gastos de gestión	0	2935,72
impuestos, contribuciones y otros	0	9022,31
gastos de viaje	22350,84	0
IVA que se carga al costo o gasto	0	0
depreciación de activos fijos/acelerada	0	0
depreciación de activos fijos/no acelerada	9500,71	0
amortizaciones	0	0
servicios públicos	10001,45	0
pagos por otros servicios	71767,02	0
pagos por otros bienes	0	3370
TOTAL COSTOS	649262,64	

TOTAL GASTOS 40756,14

TOTAL COSTOS Y GASTOS	690018,78
------------------------------	------------------

BALANCE DE RESULTADOS 2010

AÑO 2010	
RUC 179185489001	NOMBRE RUBIO & ASOCIADOS CIA LTDA.

INGRESOS		COSTOS Y GASTOS	COSTO	GASTO
ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	867256,38	inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	25890,26	0
ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	925	compras netas locales de bienes no producidos por el su país	287405,12	0
exportaciones netas	0	importaciones netas locales de bienes no producidos por el su país	0	0
otros ingresos provenientes del exterior	0	(-) inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	0	0
rendimientos financieros	0	inventario inicial de materia prima	0	0
otras rentas gravadas	0	compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	0	0
utilidad en venta de activos fijos	0	importaciones de materia prima	0	0
dividendos percibidos locales	0	(-) inventario final de materia prima	24928,78	0
<i>Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones</i>		inventario inicial de productos en procesos	0	0
De recursos públicos	0	(-) inventario final de productos en proceso	0	0
de otras locales	0	inventario inicial de productos terminados	0	0
del exterior	0	(-) inventario final de productos terminados	0	0
otras rentas exentas	13,76	sueldos, salarios que constituyen materias gravadas del IESS	92147,61	53421,94
TOTAL INGRESOS	868195,14	beneficios sociales, indemnizaciones que no constituyen materia gravada del IESS	31811,76	11463,41
		aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	17399,53	10774,45
ventas netas de activos fijos	0	honorarios profesionales y dietas		32617,27
ingresos por reembolsos como intermediario(informativo)	0	honorarios profesionales a extranjeros por servicios ocasionales	0	0
		arrendamientos de inmuebles	6000	0
		mantenimiento y reparaciones	22129,34	0
		Combustibles	6833,44	0
		promoción y publicidad	4569,88	0
		suministros y materiales	14533,81	0
		Transporte	17235,24	0
		provisiones/para jubilación patronal	11394	0
		provisiones/para desahucio	3375	0
		relacionados/locales	14663,17	0
		otras perdidas	14000	0
		seguros y reaseguros8primas y cesiones)	2621,74	0
		gastos indirectos asignados desde el exterior	0	0
		gastos de gestión	0	0

impuestos, contribuciones y otros	0	0
gastos de viaje	14977,95	0
IVA que se carga al costo o gasto	0	0
depreciación de activos fijos/acelerada	0	0
depreciación de activos fijos/no acelerada	13896,99	0
Amortizaciones	0	0
servicios públicos	2993,43	1226,21
pagos por otros servicios	95165,13	3715,09
pagos por otros bienes	0	0
TOTAL COSTOS	674114,62	
	TOTAL GASTOS	113218,37
TOTAL COSTOS Y GASTOS		787332,99

3.6.1 ANÁLISIS VERTICAL

3.6.1.1 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

Consiste en determinar el peso proporcional (porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros, con el análisis nos permitirá establecer si la empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a sus necesidades financieras y operativas.

Como hacer el análisis vertical

Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del balance de situación, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos $(20/200)*100 = 10\%$, es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos.

ACTIVO				
	2009		2010	
ACTIVO CORRIENTE				
caja-bancos	58839,84	21,13%	39295,86	13,87%
<i>Ctas y doc. x cobrar</i>				
relacionados/locales	141,29	0,05%	0	0,00%
no relacionados/locales	33098,23	11,89%	51019,03	18,01%
<i>Otras ctas y doc. X cobrar</i>				
no relacionados/locales	10179,17	3,66%	23741,03	8,38%
(-)provisión ctas incobrables	0	0,00%	394,56	0,14%
crédito tributario a favor sujeto pasivo (IVA)	20950,59	7,52%	28901,1	10,20%
crédito tributario a favor sujeto pasivo (RENTA)	51228,55	18,40%	41318,59	14,59%
inventario de materia prima	29260,26	10,51%	24928,78	8,80%
inventario de productos en proceso	14799,2	5,32%	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	218497,13	78,47%	208809,83	73,72%

ACTIVO FIJO				
muebles y enseres	5057,78	1,82%	5057,78	1,79%
maquinaria, equipo e instalaciones	80125,54	28,78%	80125,54	28,29%
equipo de computación y software	16265,84	5,84%	19768,71	6,98%
vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	38728	13,91%	65513,71	23,13%
otros activos fijos	3542,01	1,27%	3542,01	1,25%
(-) depreciación acumulada activo fijo	83785,26	30,09%	99576,42	35,16%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	59933,91	21,53%	74431,33	26,28%
<u>TOTAL DEL ACTIVO</u>	278431,04	100,00%	283241,16	100,00%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
<i>Ctas y doc. por pagar proveedores-corriente</i>				
no relacionados/locales	11873,76	4,26%	11809,59	4,17%
<i>obligaciones con instituciones financieras-corriente</i>				
locales	17869,63	6,42%	16885	5,96%
<i>otras cuentas y documentos por pagar-corriente</i>				
relacionados/locales	0	0,00%	14438,59	5,10%
no relacionados/locales	113692,85	40,83%	78154,39	27,59%
Provisiones	0	0,00%	6117,36	2,16%
TOTAL PASIVOS CORRIENTE	143436,24	51,52%	127404,93	44,98%
PASIVO LARGO PLAZO				
<i>Ctas y doc. por pagar proveedores-largo plazo</i>				
relacionados/locales	24000	8,62%	0	0,00%
<i>obligaciones con instituciones financieras-largo plazo</i>				
prestamos de accionistas /locales	33797,5	12,14%	0	0,00%
<i>otras cuentas y documentos por pagar-largo plazo</i>				
relacionados/locales	0	0,00%	57736,1	20,38%
provisiones para jubilación patronal	0	0,00%	11394	4,02%
provisiones para desahucio	0	0,00%	3375	1,19%
otras provisiones	4913,29	1,76%	0	0,00%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	62710,79	22,52%	72505,1	25,60%
<u>TOTAL DEL PASIVO</u>	206147,03	74,04%	199910,03	70,58%
PATRIMONIO				
PATRIMONIO NETO				
Capital suscrito y/o asignado	3000	1,08%	3000	1,06%
reserva legal	2429,26	0,87%	13894,31	4,91%
utilidad no distribuida ejercicios anteriores	1176,24	0,42%	42671,38	15,07%
(-) pérdida acumulada ejercicios anteriores	48972,02	17,59%	48972,02	17,29%
utilidad del ejercicio	114650,53	41,18%	72737,46	25,68%
TOTAL PATRIMONIO NETO	72284,01	25,96%	83331,13	29,42%
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	278431,04	100,00%	283241,16	100,00%

Caja-Bancos

Podemos apreciar que la cuenta Caja-bancos en el periodo 2009 representa el 21.13% con respecto al total de activos, pero en el segundo periodo esta cuenta tiene un decrecimiento al 13.87% con respecto al total de activos debido a que la empresa invirtió en la compra de activos fijos.

Cuentas por cobrar clientes

Observamos que la venta a crédito es de 11.89% del total de activos, en su segundo periodo se incrementa a un 18.01%, demostrando que la empresa vendió más pero recuperó en menor cantidad.

Activos Fijos- Vehículos

Un 13.91% del total de activos del primer periodo con respecto al 23.13% del total de los activos del segundo periodo correspondiente a la compra de vehículo que facilitará al giro del negocio.

Cuentas por pagar Proveedores

Del pasivo el 4.26% representa la materia prima que se debe a crédito en el año 2009, mientras que en el 2010 esta deuda representa el 4.17% del total de pasivos, lo que se concluye que la empresa en el segundo periodo trabajo más al contado.

Préstamos a Corto Plazo

El crédito bancario otorgado por el banco representa un 6.42% del pasivo de la empresa en el primer periodo, disminuyendo a 5.96% porque manejó más su activo corriente durante este periodo.

Patrimonio

Del 25.96% del año 2009 al 29.42% del año 2010 se demuestra que las utilidades se han incrementado reflejando que la empresa ha ido trabajando bien, pero puede mejorar.

3.6.1.2. ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS				
	2009		2010	
ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	796370,48	98,97%	867256,38	99,66%
ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	8285,93	1,03%	925	0,11%
otras rentas exentas	12,9	0,00%	13,76	0,23%
TOTAL INGRESOS	804669,31	100,00%	870205,14	100,00%

COSTOS Y GASTOS								
	COSTO				GASTO			
	2009		2010		2009		2010	
inventario inicial de materia prima	29486,12	4,54%	25890,26	3,84%	0	0,00%	0	0,00%
compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	277030	42,67%	287405,12	42,63%	0	0,00%	0	0,00%
(-) inventario final de materia prima	29260,26	4,51%	24928,78	3,70%	0	0,00%	0	0,00%
inventario inicial de productos en procesos	19052,2	2,93%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
(-) inventario final de productos en proceso	14799,2	2,28%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
sueldos, salarios que constituyen materias gravadas del IESS	141684,43	21,82%	92147,61	13,67%	0	0,00%	53421,94	47,18%
beneficios sociales, indemnizaciones que no constituyen materia gravada del IESS	35102,28	5,41%	31811,76	4,72%	0	0,00%	11463,41	10,13%
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	29061,23	4,48%	17399,53	2,58%	0	0,00%	10774,45	9,52%
honorarios profesionales y dietas	0	0,00%	0	0,00%	20324,5	49,87%	32617,27	28,81%
arrendamientos de inmuebles	0	0,00%	6000	0,89%	0	0,00%	0	0,00%
mantenimiento y reparaciones	6459,25	0,99%	22129,34	3,28%	0	0,00%	0	0,00%
Combustibles	4825,04	0,74%	6833,44	1,01%	0	0,00%	0	0,00%
promoción y publicidad	0	0,00%	4569,88	0,68%	2674,79	6,56%	0	0,00%
suministros y materiales	26960,53	4,15%	14533,81	2,16%	0	0,00%	0	0,00%
Transporte	10041	1,55%	17235,24	2,56%	0	0,00%	0	0,00%
provisiones/para jubilación patronal	0	0,00%	11394	1,69%	0	0,00%	0	0,00%
provisiones/para desahucio	0	0,00%	3375	0,50%	0	0,00%	0	0,00%
intereses pagados a terceros								
relacionados/locales	0	0,00%	14663,17	2,18%	0	0,00%	0	0,00%
otras perdidas	0	0,00%	14000	2,08%	0	0,00%	0	0,00%
seguros y reaseguros(primas y	0	0,00%	2621,74	0,39%	2428,82	5,96%	0	0,00%

cesiones)								
gastos de gestión	0	0,00%	0	0,00%	2935,72	7,20%	0	0,00%
impuestos,								
contribuciones y otros	0	0,00%	0	0,00%	9022,31	22,14%	0	0,00%
gastos de viaje	22350,84	3,44%	14977,95	2,22%	0	0,00%	0	0,00%
depreciación de activos								
fijos/no acelerada	9500,71	1,46%	13896,99	2,06%	0	0,00%	0	0,00%
servicios públicos	10001,45	1,54%	2993,43	0,44%	0	0,00%	1226,21	1,08%
pagos por otros servicios	71767,02	11,05%	95165,13	14,12%	0	0,00%	3715,09	3,28%
pagos por otros bienes	0	0,00%	0	0,00%	3370	8,27%	0	0,00%
TOTAL	649262,64	100,00%	674114,62	100,00%	40756,14	100,00%	113218,37	100,00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	690018,78				787332,99			

Ventas

El estado de resultados tuvo un incremento del 98.97% al 99.66% con respecto al último periodo lo que es bastante alentador para la empresa.

Costos

El costo para que la empresa pueda desarrollar su actividad productiva se ve reflejada en el 21.82% vs el 13.67% del último periodo en la cuenta de sueldos y salarios, de igual manera en servicio básicos de un 1.54% en el periodo uno con respecto al 0.44% del periodo dos; de lo deducimos se están empezando a administrar bien los recursos, en otras palabras; vendieron más, trabajaron más y se gastó lo necesario.

3.6.2 ANALISIS HORIZONTAL

3.6.2.1. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

Los estados financieros pueden ser analizados mediante el análisis vertical y horizontal. En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo⁵⁰.

⁵⁰ http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-1/ACTIVIDAD_4/analisis_financiero.html

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería $P2-P1$ ⁵¹.

“Ejemplo: En el año 1 se tenía un activo de 100 y en el año 2 el activo fue de 150, entonces tenemos $150 - 100 = 50$. Es decir que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de 50 en el periodo en cuestión”.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera: $((P2/P1)-1)*100$ ⁵²

⁵¹ <http://www.slideshare.net/eligosan/anlisis-financiero-5457008>

⁵² <http://www.slideshare.net/eligosan/anlisis-financiero-5457008>

ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

ACTIVO			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
	2009	2010		
ACTIVO CORRIENTE				
caja-bancos	58839,84	39295,86	-19543,98	-33,22%
<i>Ctas y doc. x cobrar</i>				
relacionados/locales	141,29	0	-141,29	-100,00%
no relacionados/locales	33098,23	51019,03	17920,8	54,14%
<i>Otras ctas y doc. X cobrar</i>				
no relacionados/locales	10179,17	23741,03	13561,86	133,23%
(-)provisión ctas incobrables	0	394,56	394,56	0,00%
crédito tributario a favor sujeto pasivo (IVA)	20950,59	28901,1	7950,51	37,95%
crédito tributario a favor sujeto pasivo (RENTA)	51228,55	41318,59	-9909,96	-19,34%
inventario de materia prima	29260,26	24928,78	-4331,48	-14,80%
inventario de productos en proceso	14799,2	0	-14799,2	-100,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	218497,13	208809,83	-8898,18	-4,43%
ACTIVO FIJO				
muebles y enseres	5057,78	5057,78	0	0,00%
maquinaria, equipo e instalaciones	80125,54	80125,54	0	0,00%
equipo de computación y software	16265,84	19768,71	3502,87	21,54%
vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	38728	65513,71	26785,71	69,16%
otros activos fijos	3542,01	3542,01	0	0,00%
(-) depreciación acumulada activo fijo	83785,26	99576,42	15791,16	18,85%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	59933,91	74431,33	46079,74	24,19%
TOTAL DEL ACTIVO	278431,04	283241,16	37181,56	1,73%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
<i>Ctas y doc. por pagar proveedores-corriente</i>				
no relacionados/locales	11873,76	11809,59	-64,17	-0,54%
<i>obligaciones con instituciones financieras-corriente</i>				
locales	17869,63	16885	-984,63	-5,51%
<i>otras cuentas y documentos por pagar-corriente</i>				
relacionados/locales	0	14438,59	14438,59	0,00%
no relacionados/locales	113692,85	78154,39	-35538,46	-31,26%
Provisiones	0	6117,36	6117,36	0,00%
TOTAL PASIVOS CORRRIENTE	143436,24	127404,93	-16031,31	-11,18%
PASIVO LARGO PLAZO				
Ctas y doc. por pagar proveedores-largo plazo				

relacionados/locales	24000	0	-24000	-100,00%
<i>obligaciones con instituciones financieras- largo plazo</i>				
prestamos de accionistas /locales	33797,5	0	-33797,5	-100,00%
<i>otras cuentas y documentos por pagar- largo plazo</i>				
relacionados/locales	0	57736,1	57736,1	0,00%
provisiones para jubilación patronal	0	11394	11394	0,00%
provisiones para desahucio	0	3375	3375	0,00%
otras provisiones	4913,29	0	-4913,29	-100,00%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	62710,79	72505,1	9794,31	15,62%
<u>TOTAL DEL PASIVO</u>	206147,03	199910,03	-6237	-3,03%
PATRIMONIO				
PATRIMONIO NETO				
Capital suscrito y/o asignado	3000	3000	0	0,00%
reserva legal	2429,26	13894,31	11465,05	471,96%
utilidad no distribuida ejercicios anteriores	1176,24	42671,38	41495,14	3527,78%
(-) pérdida acumulada ejercicios anteriores	48972,02	48972,02	0	0,00%
utilidad del ejercicio	114650,53	72737,46	-41913,07	-36,56%
TOTAL PATRIMONIO NETO	72284,01	83331,13	11047,12	15,28%
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	278431,04	283241,16	4810,12	1,73%

Caja-Bancos

Esta cuenta tuvo un decrecimiento del -33.22% esto se debe a que la empresa en el segundo periodo pago todas sus compras de contado aumentando en un 21.54% el factor de activos fijos vehículos, otro factor que influye es que la empresa aumento en un 54.14% en las cuentas por cobrar.

Inventario

Fue un 14.8% más eficiente que el periodo uno, demostrando que quedo menos producto por vender.

Cuentas por pagar Proveedores

Observando el balance de la empresa esta cuenta ha decrecido en un 0.54% por comprar mercadería y sin cierto crédito a plazos.

3.6.2.2 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
	2009	2010		
ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	796370,48	867256,38	70885,90	8,16%
ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	8285,93	925	-7360,93	-111,23%
otras rentas exentas	12,9	13,76	0,86	-100,00%
TOTAL INGRESOS	804669,31	870205,14	65535,83	

COSTOS Y GASTOS								
	COSTO		VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	GASTO		VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
	2009	2010			2009	2010		
inventario inicial de materia prima	29486,12	25890,26	-3595,86	-114,47%	0	0	0	-100,00%
compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	277030	287405,12	10375,12	-58,25%	0	0	0	-100,00%
(-) inventario final de materia prima	29260,26	24928,78	-4331,48	-117,43%	0	0	0	-100,00%
inventario inicial de productos en procesos	19052,2	0	-19052,2	-176,66%	0	0	0	-100,00%
(-) inventario final de productos en proceso	14799,2	0	-14799,2	-159,55%	0	0	0	-100,00%
sueldos, salarios que constituyen materias gravadas del IESS	141684,43	92147,61	-49536,82	-299,33%	0	53421,94	53421,94	-26,28%
beneficios sociales, indemnizaciones que no constituyen materia gravada del IESS	35102,28	31811,76	-3290,52	-113,24%	0	11463,41	11463,41	-84,18%
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	29061,23	17399,53	-11661,7	-146,92%	0	10774,45	10774,45	-85,13%
honorarios profesionales y dietas	0	0	0	-100,00%	20324,5	32617,27	12292,77	-83,04%
arrendamientos de inmuebles	0	6000	6000	-75,86%	0	0	0	-100,00%
mantenimiento y reparaciones	6459,25	22129,34	15670,09	-36,95%	0	0	0	-100,00%
Combustibles	4825,04	6833,44	2008,4	-91,92%	0	0	0	-100,00%

promoción y publicidad	0	4569,88	4569,88	-81,61%	2674,79	0	-2674,79	-103,69%
suministros y materiales	26960,53	14533,81	-12426,72	-150,00%	0	0	0	-100,00%
Transporte	10041	17235,24	7194,24	-71,05%	0	0	0	-100,00%
provisiones/para jubilación patronal	0	11394	11394	-54,15%	0	0	0	-100,00%
provisiones/para desahucio	0	3375	3375	-86,42%	0	0	0	-100,00%
intereses pagados a terceros								
relacionados/locales	0	14663,17	14663,17	-41,00%	0	0	0	-100,00%
otras perdidas	0	14000	14000	-43,67%	0	0	0	-100,00%
seguros y reaseguros(primas y cesiones)	0	2621,74	2621,74	-89,45%	2428,82	0	-2428,82	-103,35%
gastos de gestión impuestos, contribuciones y otros	0	0	0	-100,00%	2935,72	0	-2935,72	-104,05%
gastos de viaje	0	0	0	-100,00%	9022,31	0	-9022,31	-112,45%
depreciación de activos fijos/no acelerada	22350,84	14977,95	-7372,89	-129,67%	0	0	0	-100,00%
servicios públicos	9500,71	13896,99	4396,28	-82,31%	0	0	0	-100,00%
pagos por otros servicios	10001,45	2993,43	-7008,02	-128,20%	0	1226,21	1226,21	-98,31%
pagos por otros bienes	71767,02	95165,13	23398,11	-5,85%	0	3715,09	3715,09	-94,87%
	0	0	0	-100,00%	3370	0	-3370	-104,65%
TOTAL	649262,64	674114,62	24851,98		40756,14	113218,37	72462,23	

Ventas

Las ventas se incrementaron en un 8.16, demostrando que la empresa ha tenido una buena aceptación en el mercado logrando aumentar su participación en el mercado siendo beneficioso para la empresa.

Gastos de Administración

Los sueldos han tenido una baja de 299-33, por la ausencia del grupo de ventas adecuado, sin embargo hay que recalcar que la empresa también ha disminuido en un 128.20% en los gastos de energía y servicios básicos, debido a que ha incentivando a su empresa al ahorro de estos servicios.

3.6.3 INDICADORES FINANCIEROS

Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos o más cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento de una organización. Su utilidad está en la lectura con indicadores de otras empresas del mismo sector, y cuando se comparan diversos períodos dentro de la misma empresa, esto con el fin de evaluar la situación del negocio así como sus tendencias.

El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente.

INDICES DE LIQUIDEZ.- La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes⁵³.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc. Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones⁵⁴.

Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores a saber:

- a) Índice de solvencia
- b) Capital de trabajo
- c) Prueba ácida.

⁵³ <http://www.monografias.com/trabajos84/el-analisis-financiero/el-analisis-financiero.shtml>

⁵⁴ <http://clubensayos.com/imprimir/Indicadores-Financieros/14793.html>

a) **Índice de solvencia.-** Denominada también razón de circulante o Índice corriente. Es la capacidad de una Empresa para pagar sus pasivos circulantes. Se determina dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo⁵⁵.

		AÑOS	
		2009	2010
Índice de Solvenc	$= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$= \frac{218,497.13}{177,233.74}$	$= \frac{208,809.83}{127,404.93}$
Índice de Solvencia=		1.23	1.64

Análisis.- Como podemos observar en el año 2009 nuestro índice de solvencia es de 1.23 esto quiere decir que se contó con 1.23 dólares para cubrir un dólar de deuda corriente, en el año 2010 tenemos 1.64 dólares para cubrir un dólar de deuda. Esto nos indica claramente que la empresa Rubio&Asociados gracias a las gestiones y a la inversión pudo solventar sus deudas.

b) **Capital de Trabajo.-** La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

		AÑOS	
		2009	2010
Capital de Trabajo	$= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivos Corrient}$	$= 41,263.39$	$= 81,404.90$
Capital de Trabajo		41,263.39	81,404.90

⁵⁵ <http://clubensayos.com/imprimir/Indicadores-Financieros/14793.html>

Análisis.- Éste indicador nos dice que en el año 2009 tenemos \$41,263.39 para cubrir nuestras necesidades operacionales una vez vencidas las obligaciones a corto plazo. En el año 2010 tenemos \$81,404.90 para cubrir nuestras necesidades operacionales.

c) **Prueba Ácida.-** La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago. Para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, se recurre a la prueba ácida, la cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios.

		AÑOS	
		2009	2010
Prueba Ácida:	$= \frac{\text{Activo Corriente-Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	$\frac{218,497.13-44,059.46}{177233.74}$	$\frac{208809.83-24928.78}{127404.93}$
Prueba Ácida		0.98	1.44

Análisis.- Observamos que en el año 2009 poseemos 0.98 ctvs. de dólar para cubrir un dólar de deuda a corto plazo lo cual quiere decir que no cubriríamos nuestra deuda a corto plazo. En el año 2010 tenemos 1.44 dólares para cubrir un dólar de deuda a corto plazo, como podemos observar hubo un incremento considerable garantizando el pago de la deuda a corto plazo llenando de confianza a cualquier acreedor.

INDICES DE ENDEUDAMIENTO.- Nos permite visualizar la estructura de financiamiento de la empresa y se utiliza para realizar el diagnóstico de la participación y calidad de la deuda frente a los aportes realizados por los accionistas, es decir, permite que parte de las inversiones realizadas en activos totales, está financiada por terceros y accionistas.

Consideramos los siguientes:

- a) Endeudamiento
- b) Solidez
- a) **Endeudamiento.-** Este indicador nos permite medir la participación de terceros en el financiamiento de los activos totales.

		AÑOS	
		2009	2010
Endeudamiento	$= \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$	$= \frac{206,147.03}{278,431.04}$	$= \frac{199,910.03}{283,241.16}$
Endeudamiento		0.74	0.71

Análisis.- Observamos que en el año 2009 nuestro indicador es de 0.74 esto quiere decir que por cada dólar de inversión en el activo total 0.74 ctvs. es financiado por terceros, en el año 2010 nuestro indicador es de 0.71 ctvs., es decir que por cada dólar de inversión en el activo total, 0.71 ctvs. es financiado por terceros.

Esta variación se debe al incremento en las ventas, esto generó crecimiento en la inversión.

- b) **Solidez.-** Este indicador nos permite medir la participación de los fondos propiedad de los accionistas, en el financiamiento del activo total.

		AÑOS	
		2009	2010
Solidez	$= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activos}}$	$= \frac{167,798.79}{278,431.04}$	$= \frac{175,505.55}{283,241.16}$
Solidez		0.60	0.62

Análisis.- En el año 2009 tenemos 0.60, esto quiere decir que en 2009 el patrimonio financió el 60% de la inversión en el activo total. En el 2010 tenemos 0.62 es decir que el 62% de la inversión fue financiado por el patrimonio.

INDICADORES DE CARTERA.- La calidad de cartera de un negocio, se analiza a través de los indicadores que nos permiten apreciar los días promedio de cobro a clientes y pago a proveedores, los cuales facilitan identificar las causas y elementos de juicio razonables para la adopción de políticas de crédito y pago, que permitan un manejo adecuado del ciclo comercial⁵⁶.

a) Índice de cobros

b) Índice de pagos

a) **Índice de cobros.-** El índice de cobros nos indica el período promedio expresado en días, que la empresa tarda en recuperar sus ventas a crédito.

		AÑOS	
		2009	2010
Índice de Cobro =	Cuentas x cobrar clientes	33,098.23	51,019.03
	Ventas netas/360 días	2,481.06	2,676.94
		=	=
Índice de Cobros		13.34	19.06

Análisis.- Podemos observar que en el año 2009 tenemos un índice de cobro de 13 días, en el 2010 es de 19 días, esto quiere decir que en el año 2009 existe un promedio de cobro a clientes más corto por lo tanto hay mayor flujo de efectivo a diferencia del 2010 que sucede lo contrario.

b) **Índice de pagos.-** Este índice nos indica el período promedio expresado en días, que la empresa cancela sus deudas a sus proveedores.

⁵⁶ http://html.rincondelvago.com/analisis-financiero_3.html

		AÑOS	
		2009	2010
Índice de Pago	$= \frac{\text{Ctas pagar a proveedores}}{\text{Compras netas/360 días}} =$	$\frac{11,873.76}{854.87}$	$\frac{11,809.59}{889.13}$
Índice de Pagos		14	13

Análisis.- Observamos que en el año 2009 tenemos un promedio de 14 días, en el año 2010 tenemos de 13 días, es decir que en año 2009 el flujo de efectivo que la empresa debía solventar era menor que en el 2010.

INDICADORES DE ROTACIÓN DE EXISTENCIAS.- Nos permite apreciar las veces en que rotan las existencias y los días promedio de almacenamiento o stock

- a) Rotación de materias primas
- b) Rotación de productos en proceso
- a) **Rotación de materias primas.-** Este indicador nos permite medir el número de veces en que la empresa utiliza sus inventarios de materias primas. Para obtener el indicador de stock en días, se divide el período analizado para el número de rotaciones.

		AÑOS	
		2009	2010
Rotación de materias primas	$= \frac{\text{Consumo de materias primas}}{\text{Inventario promedio}} =$	$\frac{277,255.86}{14,630.13}$	$\frac{288,366.60}{12,464.39}$
<i>Inv. Promedio</i>	$\frac{\text{Inv. Ini} + \text{Inv. Fin}}{2}$	14,630.13	12,464.4
Rotación de Materias Primas		19	23

Análisis.- En el año 2009 tenemos un promedio de rotación de materias primas de 19 días, en el año 2010 existe un promedio de 23 días, es decir que el 2009 cada 19 días se debía almacenar el inventario, en el 2010 se incrementó debido al incremento de ventas.

b) Rotación de productos en proceso.- Nos indica el número de veces que la empresa rota sus inventarios de productos en proceso. Para obtener el indicador de stock en días, se divide el período analizado para el número de rotaciones.

		AÑOS	
		2009	2010
Rotación de productos en proceso	= $\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Inventario promedio}}$	= $\frac{233,734,550.40}{16,925.70}$	= $\frac{674,114.62}{-}$
Inv. Promedio	$\frac{\text{Inv. Ini} + \text{Inv. Fin}}{2}$	$\frac{16,925.70}{2}$	$\frac{0.0}{2}$
Rotación de Materias Primas		14	0

Análisis.- En el año 2009 tenemos un promedio de rotación de productos en procesos de 14 días, en el 2010 tenemos un valor de 0 días ya que por políticas de la empresa se redujo el tiempo de elaboración de los productos.

3.7 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

3.7.1 CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

Son valores pendientes por cobrar a favor de la empresa a terceros por concepto de la prestación de los bienes o servicios realizados, deben estar debidamente registrados en el sistema contable junto con sus respectivos respaldos (factura, nota de crédito, etc.).

La empresa otorga normalmente crédito a sus clientes un plazo de 30 días calendario, si excede éste límite de tiempo se cobrará intereses, según lo establecido en la ley.

- ✓ Se deberá realizar la gestión de cobranzas al departamento que corresponda.

- ✓ En caso de no obtener respuesta del pago, se deberá acudir a todos los medios legales (abogado, gestor de cobros, etc.) para exigir la cancelación de dichos valores adeudados.
- ✓ Se registrará al sistema contable todo el detalle del cobro (fecha del depósito, cliente, valor cobrado, etc.).
- ✓ Se realizará y entregará mensualmente la conciliación de ésta cuenta.

3.7.2 INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA

Son las compras de materias primas existentes en la bodega siempre y cuando su utilización sea para la producción del giro del negocio.

- ✓ Máximo hasta el 5 de cada mes deberá estar descargados los materiales utilizados en las diferentes Órdenes de Producción en el módulo de inventarios que maneja bodega.
- ✓ Se realizará los ajustes contables máximo hasta el 6 de cada mes en el área de contabilidad.
- ✓ Se entregará a la Gerencia Financiera los reportes de inventarios impresos y actualizados existentes en la empresa para su respectivo control.
- ✓ Los reportes de inventarios de materias primas del sistema de inventarios, debe ser el mismo que los inventarios físicos existentes. Esto debe ser entregado mensualmente a la Gerencia Financiera.
- ✓ Todos los documentos legales (facturas, notas de venta, notas de crédito, etc.) deben estar ingresados hasta el fin de mes en el sistema de inventarios (bodega).
- ✓ Se realizará y entregará mensualmente la conciliación de ésta cuenta.

3.7.3 ACTIVOS FIJOS

Son los bienes que adquirió la empresa, necesarios para la producción de los rótulos ó para el mejor funcionamiento de su planta tanto de producción como de administración. Se considera como activo fijo a los bienes que superen los 200.00 dólares, caso contrario se enviará al gasto.

- ✓ Para adquirir un bien, es necesario contar con mínimo 3 cotizaciones de diferentes proveedores.

- ✓ La decisión la toma la Gerencia Financiera o la Gerencia General.
- ✓ Se registrará debidamente en el sistema contable en el momento que se obtenga la factura.
- ✓ Al final de cada año se inspeccionará éstos bienes para sus respectivos registros
- ✓ Se registrará en los auxiliares el bien, junto con su respectiva depreciación para realizar los asientos contables.

3.7.4 PAGO PROVEEDORES

Son las obligaciones que la empresa tiene con los proveedores diferentes de materias primas (Honorarios, Mano de obra de trabajos indirectos, etc.).

- ✓ La empresa cancelará sus haberes a los proveedores dependiendo del acuerdo establecido entre ellos.
- ✓ Contabilidad seleccionará al mejor proveedor tomando en cuenta el beneficio para la empresa esto quiere decir: bajos costos, entrega del producto a las instalaciones de la empresa, calidad en los materiales. Con el consentimiento de la Gerencia Financiera.
- ✓ Obligatoriamente se requerirá mínimo 3 propuestas diferentes de proveedores.
- ✓ Se deberá llenar una solicitud interna de compra con sus respectivos valores y la autorización de la Gerencia Financiera.
- ✓ Los pagos a proveedores se lo realizará únicamente los miércoles de cada semana excepto los pagos que autorice la Gerencia Financiera.
- ✓ Se registrará en el sistema contable en el momento que se obtenga la factura o cualquier otro documento legal.
- ✓ Se realizará y entregará mensualmente la conciliación de ésta cuenta.

3.7.5 POLÍTICA DE INGRESO DEL PERSONAL

Identificar y clasificar clara y eficazmente los tipos de contratación del personal postulante a un cargo dentro de Rubio&Asociados.

Reconocer e identificar como principales fuentes de reclutamiento internas: los recursos humanos que actualmente realizan alguna actividad de carácter administrativo-financiero, comercial y tecnológico.

El procedimiento de ingreso del personal a Rubio&Asociados debe hacerse por medio de un contrato a plazo fijo con un período de prueba de 90 días, se inicia con la determinación de las necesidades de personal de las diferentes áreas de la empresa. Se incluirán las características laborales, académicas, competencias de acuerdo a perfil de cada puesto.

- ✓ Perfil de Exigencias
- ✓ Reclutamiento
- ✓ Base de Datos (De no existir perfil requerido se sacará anuncio por página WEB de busca de personal)
- ✓ Preselección
- ✓ Entrevista de Selección
- ✓ Pruebas de Selección (Psicológicas y Técnicas)
- ✓ Análisis de Decisión
- ✓ Selección de Candidatos (3 personas)
- ✓ Referencias
- ✓ Informe

3.7.6 POLÍTICA DE RENUNCIAS DEL PERSONAL

Las renuncias del personal se tratarán dentro de un proceso de comunicación entre el colaborador y su jefe inmediato, al momento en que desea retirarse de la compañía con el apoyo de Recursos Humanos.

- ✓ El empleado deberá mantener una conversación con su línea directa de supervisión a fin de que pueda exponer los motivos que le conducen a su renuncia.

- ✓ Si el empleado persiste de su decisión, debe entregar la renuncia por escrito al Jefe inmediato, dicha renuncia debe ser dirigida al Jefe Inmediato, con copia a la Gerencia General, para su aprobación y envío a Recursos Humanos para el trámite de liquidación.
- ✓ El original de la renuncia de salida se archivará en la carpeta personal del empleado.
- ✓ Recursos Humanos preparará la liquidación de haberes, la cual será pagada al empleado, luego de la entrega de puesto de trabajo, activos fijos a su cargo, al jefe inmediato, conjuntamente con la respectiva firma de acta de finiquito y check list de salida de personal.

3.7.7 POLÍTICA DE VACACIONES

Es importante que cada área programe anticipadamente las vacaciones de su personal, a fin de garantizar tanto el descanso de los empleados como también una programación adecuada para precautelar el Servicio al Cliente.

- ✓ Cada responsable de área programará el calendario anual de vacaciones con las fechas solicitadas por los empleados de Rubio&Asociados.
- ✓ El periodo de vacaciones se maneja en año calendario el empleado deberá tomarlo entre Enero y Diciembre, luego de haber cumplido el año de trabajo dentro de la compañía.
- ✓ El empleado que trabaje el año calendario completo tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de 15 días de vacaciones dentro de los cuales se incluyen días no laborables como son sábados, domingo o días feriados.
- ✓ Los empleados que hubieren prestado sus servicios por más de cinco años en la empresa tendrán derecho a gozar de un día adicional de vacación por cada uno de los años cumplidos a partir del sexto año con un tope máximo de 15 días adicionales.
- ✓ Los días de vacaciones anuales no se podrán acumular éstos deben ser necesariamente disfrutados durante el año en curso.
- ✓ Rubio&Asociados se reserva el derecho de aprobar o no el pago de los días adicionales de vacaciones a los empleados, en el caso de que por cualquier circunstancia no le sea posible tomarlos. Estos días no se acumularán para el siguiente año.

- ✓ En el caso de que un empleado se retire de la empresa habiendo ya tomado su periodo completo de vacaciones se procederá a descontar de su liquidación de haberes el valor correspondiente a los días que tomó en exceso. Por el contrario si el colaborador no ha tomado vacaciones y se retira de la institución se le cancelaran las mismas proporcionalmente a su fecha de salida en la liquidación.
- ✓ Si durante la fecha en que el Colaborador está disfrutando de su periodo de vacaciones se presentare una calamidad doméstica se considerará dentro del periodo de vacaciones.
- ✓ Los permisos que el empleado solicite podrán cargarse a vacaciones únicamente si el colaborador dispone de días adicionales de vacaciones caso contrario se considerara como permiso no remunerado.
- ✓ Las actividades de la persona que sale de vacaciones deben ser cubiertas por colaboradores de la misma área.
- ✓ Como requisito previo a la salida de vacaciones, de acuerdo al cronograma anual de vacaciones, Recursos Humanos entregará el formulario de autorización de vacaciones al colaborador quien debe firmarlo para su debida aprobación por el responsable de área y finalmente para ser archivado en la carpeta personal del empleado. En caso de que por motivos de trabajo no puede hacer uso de sus vacaciones, él empleado debe acatar las disposiciones.

CAPITULO IV

4 PLAN TÁCTICO Y PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA RUBIO&ASOCIADOS

4.1 PREPARACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva., evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social.

El proceso de formulación de la estrategia no termina con el establecimiento de las metas, sino que debe determinar cómo alcanzarlas a partir de la posición actual de la organización. Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno de la organización, los grupos de interés de la misma e información sobre la situación interna propia de la organización y sus resultados.

4.1.1. ESTRATEGIA

Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Las estrategias son el conjunto de acciones que adopta la organización para conseguir la ventaja de sus competidores, la empresa Rubio&Asociados se basa fundamentalmente en sus objetivos y metas que quiere alcanzar.

La esencia fundamental de la estrategia abarca 4 aspectos:

- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Rumbo de la organización.
- ✓ Adaptación al cambio del entorno
- ✓ Cumplimiento de metas y fines

4.1.2 EJES ESTRATEGICOS

Los ejes estratégicos son líneas de acción de corto, mediano y largo plazo que sirven para garantizar el mejoramiento de la organización, son puntos críticos que nos ayudan a establecer políticas de cambio

4.2 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



El análisis y selección de estrategias pretende determinar los cursos de acción que permitirán a la empresa Rubio&Asociados alcanzar de la mejor manera su misión y objetivos. Las estrategias representan los pasos paulatinos que llevarán a la organización desde su posición presente a una posición futura deseada. Las estrategias derivan de la misión, los objetivos, el análisis interno y externo.

Dentro de las nuevas formas de elaborar estrategias, el entorno no permite que se hagan con información fragmentada o parcial, tampoco se conciben para escenarios estáticos donde los competidores no reaccionen, por eso es necesario que estas estén definidas involucrando a todos los miembros de la organización y cumplir con algunos aspectos que los definimos así.

- Búsqueda de nuevas ideas
- Configurar escenarios dinámicos
- Crear oportunidades de negocio
- Tener conciencia de los cambios tecnológicos y ambientales
- Conocer las necesidades de recursos

➤ Negociar para los socios sin que los clientes deserten

“La dirección estratégica no es una caja de trucos ni un conjunto de técnicas. Es un pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción. Algunos de los asuntos más importantes de la dirección estratégica no son cuantificables en absoluto”.

PETER DRUCKER

Establecimiento de ejes estratégicos de la empresa Rubio&Asociados

CUADRO N° 10

ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA
Organizacional y Estructural	Corporativa	Administración
Capacitación y Talento Humano	Corporativa	Administración
Proveedores y Materias Primas	Corporativa	Administración
Tecnología y Mercado	Corporativa	Administración
Financiero y Clientes	Corporativa	Administración
Control y Evaluación del Proceso	Funcionales	Producción
Desperdicios de Materia Prima	Funcionales	Producción
Innovación	Funcionales	Producción
Bodega y compras	Funcionales	Producción

Fuente: Rubio&Asociados

Elaborado por: Los autores

4.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil de revertir, por lo cual la evaluación de las estrategias implementadas debe estar en función del bienestar de la empresa. La evaluación de la estrategia incluye:

- Revisión de los factores internos y externos.
- Comparar los resultados esperados y los resultados reales,
- Tomar medidas correctivas.

Es importante saber que para la evaluación de las estrategias deben considerar el corto, mediano y largo plazo, de igual forma los factores internos y externos que son claves ya que son muy dinámicas.; el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana!



Todo proceso de dirección estratégica cuenta esencialmente con 5 aspectos claves:

- ↳ Estrategia
- ↳ Diseño
- ↳ Desarrollo
- ↳ Implementación
- ↳ Evaluación

4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Cuando la organización ha definido su visión y misión, seguirá el proceso de la implementación de la estrategia que implique la puesta en marcha de las iniciativas que permitirá a la organización cumplir con los objetivos propuestos.

La implementación de las estrategias en la empresa Rubio&Asociados permitirá lograr el desarrollo sostenido de nuestra empresa ante los retos que enfrentan para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, por tal motivo se considera que el papel de quien lidere la implementación es decisivo ya que los resultados positivos o negativos depende de ello.

La alta dirección de la empresa Rubio&Asociados tiene la obligación del comportamiento de sus planes estratégicos, los logros que estos proporcionan, pero sobre todo, en saber definir, implantar las estrategias propuestas, debidamente apoyadas de indicadores de control que midan e indiquen sus beneficios, como también, que se tomen las medidas correctivas en caso de que están no lo estén proporcionando.

CUADRO N° 11

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN RUBIO&ASOCIADOS

N°	EJE ESTRATÉGICO	RECURSOS	PLAZO			TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE
			CORTO	MEDIANO	LARGO	AÑOS	
1	Organizacional y Estructural	Humano, Financiero	X			1	Gerencia General
2	Capacitación y Talento Humano	Financieros, Tecnológico, Humano		X		2	Líder Talento Humano
3	Proveedores y Materias Primas	Financieros, Tecnológico, Humano	X			1	Líder Administrativo
4	Tecnología y Mercado	Financieros, Tecnológico, Humano			X	3	Líder Administrativo/Líder de Comercialización
5	Financiero y Clientes	Financieros, Tecnológico, Humano		X		2	Líder Administrativo/Líder de Comercialización
6	Control y Evaluación del Proceso	Humano	X			1	Líder de Producción
7	Desperdicios de Materia Prima	Humano, Financiero, Tecnológico	X			1	Líder de Producción
8	Innovación	Financiero, Tecnológico		X		2	Líder de Comercialización/Líder de Producción/Líder Administrativo
9	Bodega y compras	Tecnológico, Humano, Financiero	X			1	Líder Administrativo/Líder de Producción

Fuente: Rubio&Asociados

Elaborado por: Los autores

4.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para lograr el funcionamiento de las estrategias independiente de cuál sea, la organización necesita adoptar la estructura correcta, esto implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones de la organización, como dividir mejor la organización, distribuir la autoridad entre los distintos niveles jerárquicos, como lograr la integración.

Una vez establecido la estructura se debe establecer control, esto debe decidir como evaluar de la mejor manera el desempeño y las acciones de las aéreas. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta alternativas burocráticas y a través de la cultura organizacional.

Una organización también necesita decidir qué tipo de sistema de remuneración e incentivos debe establecer para sus trabajadores. Para lograr todo lo que se propone se debe lograr un ajuste entre la estrategia, estructura y control.

Todas la aéreas, divisiones deben estar alineadas al bien común de la empresa y no manejarse con agenda propia el cambio de pensamiento y estrategias se harán que se tomen decisiones correctas.

CUADRO N° 12

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

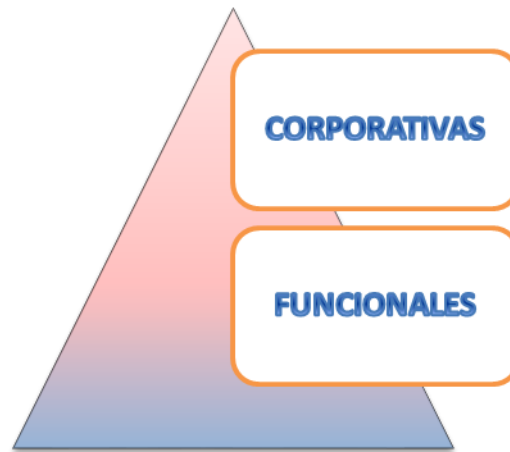
N°	EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
1	Organizacional y Estructural	Desarrollar un organigrama horizontal el cual permitirá organizar las áreas y las funciones de sus mandos direccionado al alcance de los objetivos planteados.	Organigrama Funcional
2	Capacitación y Talento Humano	Establecer cronogramas de capacitación anual, incentivos al personal, incrementos salariales, ascensos, etc., motivando a los trabajadores y creando un clima organizacional adecuado con la finalidad de optimizar los procesos.	Cronograma de actividades, Índice de capacitaciones, Índice de cumplimiento
3	Proveedores y Materias Primas	Crear alianzas estratégicas con los proveedores incrementando el tiempo de pago a dichos proveedores a su vez implementar un proyecto a largo plazo para importar directamente las materias primas.	Alianzas estratégicas, Proyecto de inversión a LP
4	Tecnología y Mercado	Implementar maquinaria de punta reduciendo el tiempo de producción de los productos fabricados, realizar campañas publicitarias para incrementar las ventas y reconocimiento en el mercado (publicidad, pag. web, redes sociales, etc.)	Proyección de ventas
5	Financiero y Clientes	Incrementar el rendimiento de la empresa por medio de políticas, gestión y asignación de recursos. Aumentar la cartera de ventas ofreciendo a los clientes un valor agregado (preventa y posventa), descuentos, demostraciones, etc.	Indicadores de satisfacción clientes, Presupuesto
6	Control y Evaluación del Proceso	Medir los tiempos de trabajo y establecer indicadores de eficiencia mejorando la productividad de cada trabajador y de cada actividad.	Índice de cumplimiento, Índice productividad
7	Desperdicios de Materia Prima	Utilizar los desperdicios de la Materia Prima, fabricando productos pequeños que se puedan ofrecer a los clientes (placas de señalización, placas de seguridad industrial, placas de identificación, etc.)	Estudio de desperdicios, Diseños elaborados
8	Innovación	Capacitar a los empleados sobre las nuevas técnicas y diseños de los productos que se ofrece, así como también sobre los insumos o materias primas que intervienen en el proceso.	Plan de capacitación técnica
9	Bodega y compras	Determinar el proceso adecuado y sistemático para la adquisición y entrega de materiales de bodega.	Cumplimiento del proceso

Fuente: Rubio&Asociados

Elaborado por: Los autores

4.5.1 CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS

- Estrategias Corporativas
- Estrategias Funcionales



4.5.1.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Se considera a aquellas decisiones que alcanzará la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación de la alta dirección y su finalidad principal es crear y mantener un equilibrio de portafolio de negocios.

La empresa Rubio&Asociados realizará sus estrategias basándose en los siguientes ejes estratégicos para el área de administración:

- a) Eje estratégico organizacional y estructural.
- b) Eje estratégico de capacitación y Talento humano.
- c) Eje estratégico de proveedores y materias primas.
- d) Eje estratégico de tecnología y comunicación.
- e) Eje estratégico financiero y clientes.

4.5.1.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos, las habilidades dentro de cada área funcional del negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, tecnología y compras, con el fin de agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de competencias esenciales, así mismo se considera también de que manera las actividades internas respaldan y al mismo tiempo moldean las estrategias a nivel empresarial.

En si la estrategia tiene que estar vista no de un paradigma imaginario, sino plasmado en la realidad con acciones que sus empleados hagan considerar viva esa estrategia notoriamente con el máximo nivel de coherencia y consistencia entre los niveles de decisión.

La empresa Rubio&Asociados realizará sus estrategias basándose en los siguientes ejes estratégicos para el área de producción.

- a) Eje estratégico de control y evaluación del proceso.
- b) Eje estratégico de desperdicios de materia prima.
- c) Eje estratégico de innovación.
- d) Eje estratégico de bodega y compras.

4.5.2 EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El logro de implementar la estrategia depende de la eficacia de las habilidades gerenciales para formular la misma y ponerla en práctica. La formulación demanda de las mejores habilidades del equipo administrativo o el liderazgo de la persona. La ejecución estratégica es el conjunto de las actividades necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas previas al proceso de la planificación estratégica.

Para poner en marcha este proceso de ejecución hay que considerar tres aspectos claves.

- Quien es el responsable de llevar a cabo el plan.
- Que tienen que hacer.
- Como tienen que hacerlo.

Aspectos negativos a considerar en la ejecución de las estrategias.

- Factores externos resulten incontrolables.
- Preparación, entrenamiento de los mandos medios y del personal sean inadecuados
- Cuando exista un inadecuado control de las actividades por no disponer de un sistema de información apropiado.

4.6 DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

1.- Organizacional y Estructural.- Por medio de éste eje estratégico se va a crear una estrategia tomando como base que la organización es responsabilidad del mando administrativo que permite delegar y hacer conocer las funciones al igual que las responsabilidades de cada área y empleados de la empresa.

La empresa Rubio&Asociados no queda al margen de las demás empresas, con un organigrama lógicamente estructurado se pretende identificar los niveles jerárquicos de las áreas, medio por el cual los empleados fijen sus esfuerzos al logro de los objetivos y cumplimiento de la misión.

Estrategias:

- ↳ Los nombres utilizados tradicionalmente como: “gerente o jefe” sean reemplazados por “Líderes”, entiéndase como tal; a la persona que es capaz de dirigir o liderar un grupo de personas encaminándolas a cumplir objetivos comunes por el bienestar de la organización, logrando de ésta forma crear en el personal una relación de respeto y camaradería entre sí y dejando el concepto de sumisión y diferencias de mandos o cargos.
- ↳ Los nombres de los mandos medios como: “jefe o responsable” sean cambiados por “Coordinador”
- ↳ Los mandos altos sean ajenos a cualquier vínculo familiar.
- ↳ El organigrama debe ser lo más horizontal posible evitando que sea lo menos jerárquico o burocrática la estructura.

Actividades a desarrollar:

- Diseñar y crear el organigrama, estructurando coherentemente las áreas de la empresa Rubio&Asociados al igual que señalar o nombrar al responsable de cada área.
- Elaborar un letrero lo suficientemente visible para que toda persona pueda apreciar dentro de la empresa ya sean personas internas y externas.
- Explicar detallada el organigrama a todo el personal señalando los procesos, las funciones y responsabilidades de todas las áreas.

Recursos:

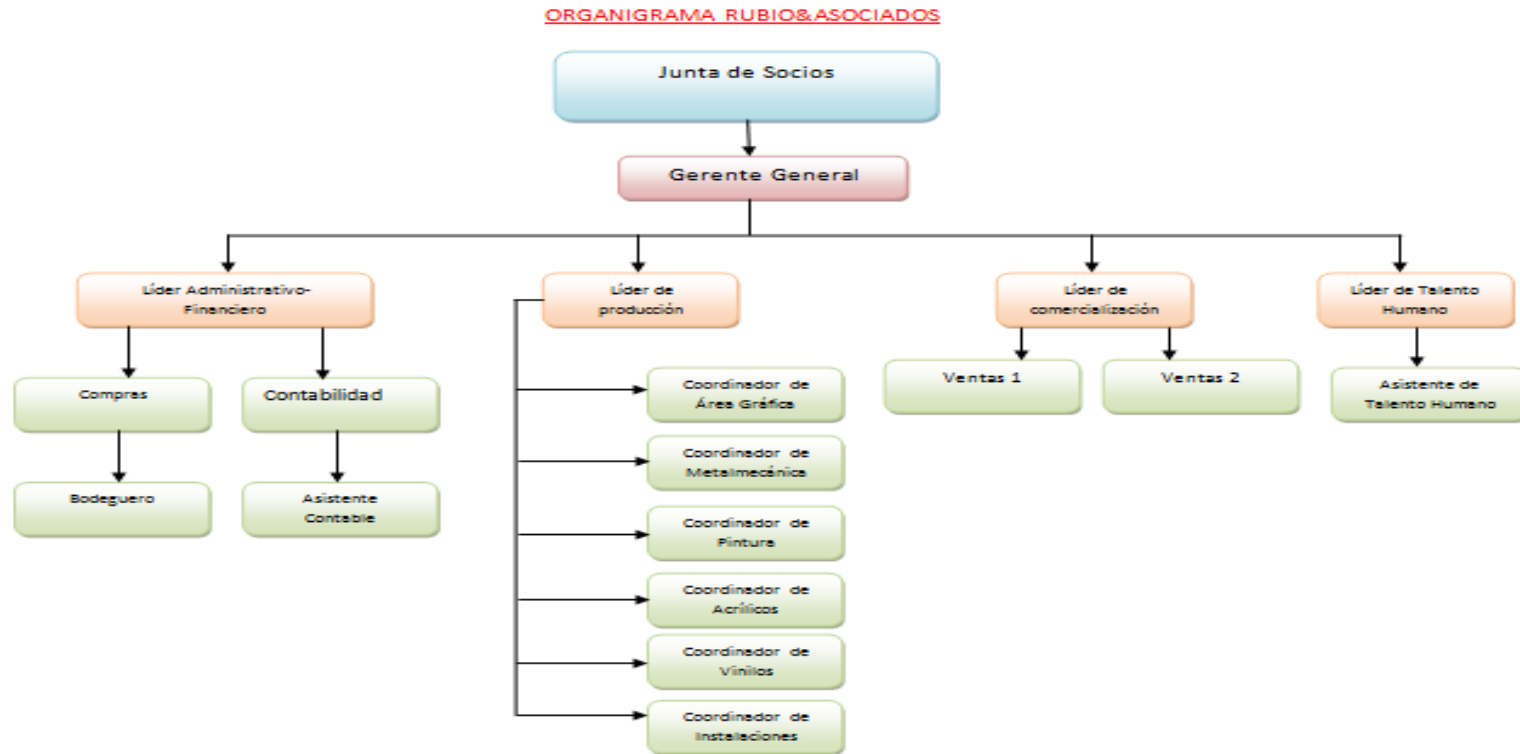
Para el desarrollo del organigrama se utilizará recursos humanos y financieros

Presupuesto:

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Total
			dólares
Diseñar el organigrama (Gerencia General)	Gerencia General	2 días	100,00
Elaborar la rotulación publicitaria (2 personas)	Líder de Producción	2 días	800,00
Explicación del organigrama (Líder administrativo)	Líder Administrativo	2 horas	50,00
TOTAL			950,00

GRAFICO N° 13

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA RUBIO&ASOCIADOS



Fuente: Rubio&Asociados
Elaborado por: Los autores

2.- Capacitación y Talento Humano.- La empresa Rubio&Asociados no cuenta con un plan de capacitación para sus trabajadores, de la misma forma el área de Talento Humano es deficiente y sin ningún programa de actividades para incentivar y motivar a los trabajadores, por lo que es necesario implementar un cronograma de capacitaciones constante para mejorar los conocimientos de todas las áreas dependiendo de las funciones que ejerzan, logrando resolver de forma profesional y eficiente cualquier problema que se les presente día a día en el desarrollo de sus actividades, logrando el beneficio personal y colectivo, por el bienestar de la empresa Rubio&Asociados.

Estrategias:

- ↳ Seleccionar los temas de capacitación por áreas dependiendo de las actividades que realicen los empleados.
- ↳ Desarrollar un plan de capacitación por área de forma cronológica.
- ↳ Crear políticas de incentivos, incrementos salariales, ascensos, premios, reconocimientos, etc.

Actividades:

- Detallar las actividades de los empleados (manual de funciones).
- Seleccionar el tipo de capacitación para los trabajadores dependiendo de las políticas establecidas por la empresa para que el empleado pueda recibir la capacitación.
- Establecer cronograma de capacitaciones
- Presupuestar las capacitaciones previa aprobación de la gerencia.
- Ejecución y Evaluación de las capacitaciones.
- Políticas de reconocimientos para los empleados

Recursos:

Para la implementación de los planes de capacitación se utilizará recursos financieros, recursos humanos y recursos tecnológicos.

Presupuesto:

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Total
			dólares
Detallar las actividades de los empleados	Líder de Talento Humano	16 horas	100,00
Seleccionar el tipo de capacitación	Todas las áreas	40 horas	200,00
Establecer cronograma de capacitaciones	Líder de Talento Humano	24 horas	150,00
Presupuesto de capacitaciones	Líder de Talento Humano	1 año	3.415,00
Ejecución y Evaluación de las capacitaciones	Líder de Talento Humano	1 año	200,00
Políticas de reconocimientos para empleados	Líder de Talento Humano y Gerencia General	1 año	3.000,00
TOTAL			7.065,00

3.- Proveedores y Materias Primas.- Es indispensable establecer alianzas o acuerdos estratégicas con los proveedores que nos suministran la materia prima como por ejemplo: llegar a tiempos de pago a 30 y 45 días, entrega de la materia prima en las instalaciones de Rubio&Asociados sin costo, stock de materiales de alta rotación, etc., de igual forma elaborar un estudio a LP para importar los insumos que se utiliza con frecuencia para la elaboración de los productos que producimos.

Estrategias:

- ↳ Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de alta demanda de materiales.
- ↳ Negociar condiciones favorables aprovechando la libre competencia de los proveedores.
- ↳ Diseñar un proyecto a LP para importar materia prima frecuente.

Actividades:

- Contar con un listado de proveedores frecuentes.
- Obtener listado de los materiales de alta rotación.
- Establecer cronograma de citas con los proveedores para negociar las condiciones.
- Establecer la factibilidad del proyecto de importación de MP

Recursos:

La empresa Rubio&Asociados necesitará recursos tecnológicos, financieros y materiales.

Presupuesto:

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Total
			dólares
Listado de proveedores frecuentes	Líder de Administración	16 horas	100,00
Listado de materiales de alta rotación	Líder de Administración	16 horas	100,00
Cronograma de citas con proveedores	Líder de Administración	24 horas	150,00
Factibilidad de plan de importación de MP	Líder de Administración	1 año	5.000,00
TOTAL			5.350,00

4.- Tecnología y Mercado.- La implementación de maquinaria de punta es indispensable en cualquier organización sobretodo en un mundo tan competitivo y globalizado que quiera reducir sus costos y optimizar su producción, la empresa Rubio&Asociados pretende adquirir maquinaria de punta por medio de un plan a largo plazo, reemplazando las anteriores que se encuentran obsoletas, esto ayudará a aprovechar los recursos y mejorar los procesos. El incremento de la competencia conlleva a buscar estrategias competitivas y va de la mano con el incremento de nuestro mercado, por medio del incremento de la tecnología de punta permitirá establecernos y posesionarnos en el mercado, ofreciendo tiempos de cumplimiento cortos, innovación de sus productos, trabajos de calidad, etc.

Estrategias:

- ↳ Adquirir maquinaria de punta que ayude a reducir los costos y mejorar los procesos.
- ↳ Capacitar al personal para el buen uso de la maquinaria
- ↳ Ofrecer productos de calidad a bajo costo.
- ↳ Optimizar la materia prima que se utiliza en el proceso.
- ↳ Posesionarnos en el mercado con productos de alta calidad
- ↳ Crear nuevos productos con los residuos de la materia prima.
- ↳ Actualizar la página web de la empresa Rubio&Asociados.

- Publicar y difundir en las redes sociales a la empresa.

Actividades:

- Evaluar las maquinarias y el uso de las mismas.
- Medir tiempos de producción con la maquinaria actual.
- Crear un plan, priorizando las maquinas necesarias y que deban ser reemplazadas.
- Evaluar las mejores propuestas y rendimientos de los equipos de punta que se pretende adquirir.
- Buscar los mejores créditos para la adquisición.
- Difundir a los clientes sobre los beneficios y bondades que se les va a ofrecer.
- Evaluación e implementación del plan de adquisición de maquinaria.
- Actualizar la página de la empresa.
- Crear cuentas en las redes sociales para difundir los productos de la empresa.

Recursos:

Los recursos que se utilizará serán los recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos materiales.

Presupuesto:

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Total
			dólares
Evaluar maquinarias	Líder de Producción	16 horas	100,00
Medir tiempos de producción	Líder de Producción	40 horas	250,00
Plan de reemplazo de maquinarias	Líder de Producción/Líder administrativo	16 horas	200,00
Evaluación y presupuesto	Líder Administración	40 horas	250,00
Gestión de créditos	Líder Administración	40 horas	250,00
Difusión a clientes	Líder de Comercialización	160 horas	1.200,00
Evaluación e implementación	Líder de Administración, Líder de Producción, Líder de comercialización	3 años	40.000,00
TOTAL			42.250,00

5.- Financiero y Clientes.- El sistema productivo del Ecuador en la actualidad vive momentos de muy competitivos debido a las facilidades que el Estado proporciona a los pequeños microempresarios. La empresa Rubio&Asociados consiente de esta realidad creará un plan de control y gestión financiera utilizando adecuadamente sus recursos, minimizando los gastos e incrementando sus rendimientos. Los clientes son la base fundamental de la empresa, es la razón de ser de la compañía, la cartera actual de clientes no es suficiente se necesita incrementar el nicho de mercado ofreciendo productos mejorados, productos innovadores, ofreciendo preventa y postventa, descuentos, garantías, etc., se pretende incrementar el número de vendedores y realizar un análisis de satisfacción de clientes por medio de encuestas y entrevistas.

Estrategias:

- ↳ Políticas para reducir de gastos involucrando a todos los miembros de la empresa.
- ↳ Presupuestar todos los gastos por áreas, llevando un constante seguimiento de los gastos incurridos.
- ↳ Diseñar formatos de preventa y posventa para ofrecer a los clientes.
- ↳ Catálogo detallado de todos los productos que ofrece la empresa.
- ↳ Buscar nuevos clientes corporativos.

Actividades:

- Analizar y evaluar los gastos de años anteriores.
- Exponer la asignación de recursos a la junta de socios para la respectiva aprobación.
- Dar a conocer a todos los empleados de la empresa el proceso de designación de los recursos y los cambios que van a existir.
- Elaboración del presupuesto anual.
- Cronograma detallado para la ejecución de las actividades y aplicación de las políticas estratégicas.
- Ejecución, evaluación, control y mejoramiento de las actividades estratégicas.
- Elaboración de la preventa y posventa
- Crear base de datos de nuevos clientes corporativos por sectores de mercado.
- Visitas a nuevos clientes.

Recursos:

Para la realización de las actividades estratégicas se necesitará los recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos materiales

Presupuesto:

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Total
			dólares
Evaluar gastos de años anteriores	Líder Administración	16 horas	100,00
Aprobación para la asignación de recursos	Líder Administración	2 horas	25,00
Informar a todas la áreas	Líder Administración	2 horas	25,00
Elaboración del presupuesto	Líder Administración	40 horas	250,00
Cronograma de actividades	Líder Administración	40 horas	250,00
Ejecución y evaluación de estrategias	Todas las áreas	1 año	1.100,00
Plan de preventa y postventa	Líder de comercialización	40 horas	250,00
Base de datos de nuevos clientes	Líder de comercialización	40 horas	250,00
Visitas a nuevos clientes	Líder de comercialización	160 horas	1.500,00
TOTAL			3.750,00

6.- Control y Evaluación del Proceso.- La falta de gestión en la empresa Rubio&Asociados ha sido deficiente lo que ha llevado a que no exista un crecimiento esperado acorde a sus expectativas ocasionando que sus procesos sean lento, de igual manera la empresa ha tenido que recurrir a la contratación por obra de terceras personas y principalmente la subutilización de los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades.

Existen varios procesos para la producción que no representan valor agregado por lo tanto la implementación de un plan estratégico permitirá la sistematización y optimo aprovechamiento de los tiempos de trabajo y sus procesos, direccionando a cada una de las personas que trabajan en la empresa a alcanzar las metas y objetivos propuestos de una manera eficiente y eficaz.

Estrategias:

- ↳ Establecer indicadores de eficiencia de tiempos de trabajo
- ↳ Crear un historial de cumplimiento y desempeño de tareas por empleado.
- ↳ Optimizar los recursos del proceso productivo.
- ↳ Contar con un flujograma de procesos.
- ↳ Contar con un manual de procesos y funciones.

Actividades:

- Análisis y evaluación del proceso anterior.
- Crear flujograma de procesos.
- Crear manual de funciones y procesos
- Difundir a todos los integrantes de la empresa los manuales y el flujograma.
- Determinar los indicadores de eficiencia de tiempos de trabajo.
- Determinar los índices de gestión por procesos
- Evaluación y medición de los indicadores de forma mensual.
- Análisis de los resultados por área a través de reuniones semanales.
- Seguimiento permanente, control y mejoramiento constante.

Recursos:

Para desarrollar el control y evaluación de los procesos se necesitará recursos financieros, tecnológicos y humanos.

Presupuesto:

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Total
			dólares
Análisis del proceso anterior	Líder de Producción/líder de administración	40 horas	500,00
Flujograma	Líder de Producción/líder de administración	40 horas	250,00
Manual de funciones y procesos	Líder de Producción/líder de administración	160 horas	1.500,00
Charla a todos los empleados de la empresa	Líder Administración	2 horas	50,00
Determinar indicadores de eficiencia	Líder de Producción/líder de administración	40 horas	500,00
Determinar índices de gestión	Líder Administración	40 horas	500,00
Evaluación mensual de indicadores	Líder Administración	1 año	250,00
Análisis de resultados	Todas las áreas	1 año	250,00
Seguimiento, control y mejoras	Líder Administración	1 año	250,00
TOTAL			4.050,00

7.- Desperdicios de Materia Prima.- La elaboración de los productos implica una inversión en materia prima con medidas de fábrica, es decir que cada vez que se fabrican productos existe un desperdicio o retazos del material, por tal motivo la empresa Rubio&Asociados no puede darse el lujo de desperdiciar nada, dichos retazos o desperdicios se los puede aprovechar con creatividad, la señalización interna tiene mucha demanda en las empresas por lo que se puede hacer varios artículos como por ejemplo: placas de señalización (oficinas, pisos, baños, cafetería, salas, etc.), placas de señalización de seguridad industrial (extinguidores, usos de guantes, salida de emergencia, peligro, etc.), muestras, etc., hasta la creación de figuras de diferentes tipo de materiales, aunque este tipo de producción es a menor escala, sin embargo es buena solución para aprovechar todos los materiales y no simplemente botar a la basura.

Estrategias:

- ↳ Aprovechar los desperdicios de materiales
- ↳ Ofertar los nuevos productos diseñados para la venta.
- ↳ Crear un mercado en todo tipo de empresas.
- ↳ Optimizar los recursos materiales.

Actividades:

- Evaluar la cantidad de desperdicios que genera una producción.
- Diseñar artículos nuevos para la venta.
- Diseñar catálogo de nuevos productos.
- Elaboración de nuevos productos.
- Concientizar a los trabajadores para que cuiden cada pedazo de material.
- Organizar y clasificar el espacio físico para reciclar los materiales que van a ser nuevamente utilizados.
- Embalar los artículos adecuadamente.

Recursos:

Los recursos a utilizar serán: el recurso financiero, recurso tecnológico y recursos materiales y recursos humanos.

Presupuesto:

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Total
			dólares
Evaluar la cantidad desperdiciada	Líder de Producción	8 horas	50,00
Diseñar nuevos artículos	Líder de Producción/líder de comercialización	16 horas	100,00
Catálogo de nuevos artículos	Líder de Producción/líder de comercialización	16 horas	100,00
Elaboración de nuevos productos	Líder de Producción	40 horas	100,00

Concientizar a los trabajadores	Líder de Producción/líder de administración	2 horas	25,00
Organizar y clasificar el espacio para reciclar el material	Líder de Producción	8 horas	50,00
Embalar los productos	Líder de Producción	8 horas	50,00
TOTAL			475,00

8.- Innovación.- La innovación es la diferencia que la empresa va a implementar para sobresalir y tomar ventaja sobre las demás, la capacitación de nuevas técnicas, la capacitación sobre la aplicación de materiales y el aporte que todos y cada uno de los trabajadores es fundamental para obtener los resultados esperados, siendo más competitivos y posesionándonos en el mercado como líderes en el sector de la rotulación publicitaria.

Estrategias:

- ↳ Innovar día a día en los productos que ofrecemos
- ↳ Capacitar a los trabajadores con nuevas técnicas y de fabricación.
- ↳ Crear nuevos productos aprovechando los recursos que posee la empresa.

Actividades:

- Análisis y evaluación de las soluciones actuales de los nuevos productos a crear.
- Capacitación técnica a trabajadores.
- Ejecución del plan
- Difusión del plan innovador.

Recursos:

Se necesitará recursos financieros, tecnológicos y humanos.

Presupuesto:

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Total
			dólares
Análisis y evaluación	Líder de Comercialización	16 horas	100,00
Capacitación técnica (Demostraciones)	Líder de Producción/Líder de administración	16 horas	100,00
Ejecución del plan	Líder de Administración	1 año	300,00
Difusión del plan	Líder de Producción	40 horas	100,00
TOTAL			600,00

9.- Bodegas y Compras.- Actualmente éstas áreas se encuentran unidas como una sola, por tal motivo y por llevar un mejor control de la adquisición de los materiales se pretende separar las áreas, para la empresa Rubio&Asociados ha sido muy crítica y sensible durante los últimos años ya que las personas encargadas aprovecharon el puesto para estafar de muchas maneras, al separar en distintas áreas y nombrar responsables siguiendo los procesos se llevará un mejor control y seguimiento de la compra de materiales y despacho de los mismos.

Estrategias:

- ↳ Establecer funciones por separado de las dos áreas.
- ↳ Crear un puesto adicional (bodega).
- ↳ Minimizar el riesgo en la compra de materias primas
- ↳ Llevar un mejor control de los materiales que se entrega para la producción.

Actividades:

- Elaborar procesos y funciones de las dos áreas.
- Cubrir la vacante de la bodega buscando la persona que cumpla con el perfil requerido.
- Adquirir equipo de cómputo y suministros de oficina para la bodega.
- Difundir a las áreas las funciones y procesos establecidos.
- Elaborar matrices de control para la compra y entrega de materiales.

→ Solicitar informes mensuales.

Recursos:

Se necesitará recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos.

Presupuesto:

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Total
			dólares
Elaborar procesos y funciones	Líder de administración	40 horas	200,00
Seleccionar a la nueva persona para el puesto	Líder de Talento Humano	16 horas	100,00
Equipo y suministros de cómputo	Líder de Administración	16 horas	800,00
Charla de procesos y funciones	Líder de Talento Humano	2 horas	25,00
Elaborar matrices para control de materiales	Líder de Administración	16 horas	100,00
Informes mensuales	Líder de Administración	2 horas	25,00
TOTAL			1.250,00

4.7 PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan operativo es un documento en el cual los responsables de cada una de las actividades asignadas a ellos, establecen y llevan a cabo los objetivos que desean cumplir así como también los pasos a seguir.

El plan operativo de la empresa Rubio&Asociados tiene una duración de un año (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado o planteado los directivos para cumplir con los objetivos y que son las directrices a seguir por los trabajadores y subordinados la empresa. El plan operativo permite el seguimiento de las actividades para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. También presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Así, si el objetivo estratégico de una empresa.

Para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas:

- ✎ Ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos),
- ✎ Ser eficientes (realizar correctamente su labor),
- ✎ Ser responsables (realizar la labor con plena consciencia),
- ✎ Ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y,
- ✎ Ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima)

4.7.1 PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS POR EL TIEMPO DE EJECUCIÓN

TIEMPO DE EJECUCION	PROYECTOS	RESPONSABLE
1ER. AÑO CORTO PLAZO	Organizacional y Estructural	Gerencia General
	Proveedores y Materias Primas	Líder Administrativo
	Control y Evaluación del Proceso	Líder de Producción
	Desperdicios de Materia Prima	Líder de Producción
	Bodega y compras	Líder Administrativo/Líder de Producción
2DO. AÑO MEDIANO PLAZO	Capacitación y Talento Humano	Líder Talento Humano
	Financiero y Clientes	Líder Administrativo/Líder de Comercialización
	Innovación	Líder de Comercialización/Líder de Producción/Líder Administrativo
3ER. AÑO LARGO PLAZO	Tecnología y Mercado	Líder Administrativo/Líder de Comercialización

Se ha priorizado los ejes estratégicos de la empresa Rubio&Asociados de acuerdo al tiempo de ejecución de los proyectos, los de corto plazo se llevará a cabo dentro del 1er. año, los de mediano

plazo dentro del 2do. año y los de largo plazo dentro del 3er. año, el cumplimiento de los tiempos garantizará el éxito de todas las actividades a desarrollarse.

4.7.2 PLAN PLURIANUAL

N°	Proyectos	Monto	Financiamiento		Tiempo			Responsables
			Recurso s propios	Recurso s terceros	1	2	3	
1	Organizacional y Estructural	950,00	X		X			Gerencia General
2	Proveedores y Materias Primas	5.350,00	X		X			Líder Administrativo
3	Control y Evaluación del Proceso	4.050,00	X		X			Líder de Producción
4	Desperdicios de Materia Prima	475,00	X		X			Líder de Producción
5	Bodega y compras	1.250,00	X		X			Líder Administrativo/Líder de Producción
6	Capacitación y Talento Humano	7.065,00	X			X		Líder Talento Humano
7	Financiero y Clientes	3.750,00	X			X		Líder Administrativo/Líder de Comercialización
8	Innovación	600,00	X			X		Líder de Comercialización/Líder de Producción/Líder Administrativo
9	Tecnología y Mercado	42.250,00		X			X	Líder Administrativo/Líder de Comercialización

PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA RUBIO&ASOCIADOS

Organizacional y Estructural						CORTO PLAZO (1 AÑO)											
Actividad	Detalles	Responsable	Descripción	Costo Total (dólares)	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diseñar el organigrama (Gerencia General)	Sueldo del Gerente \$1500,00	Gerencia General- Líder Administrativo	Diseñar y crear el organigrama, estructurando coherentemente las áreas de la empresa Rubio&Asociados al igual que señalar o nombrar al responsable de cada área.	100,00	2 días	X											
Elaborar la rotulación publicitaria (2 personas)	Sueldo del Líder de Producción \$900,00	Líder de Producción	Elaborar un letrero lo suficientemente visible para que toda persona pueda apreciar dentro de la empresa ya sean personas internas y externas.	120,00	2 días	X											
	Mano de obra de las 2 personas	Coordinador de metalmecánica	Fabricación del organigrama	80,00	2 días	X											
	Materiales	Líder de Producción	Plancha de Tool, suelda, pintura, diseño, vinylos, etc.	470,00	2 días	X											
	Instalación	Líder de Producción	Materiales de Fijación, materiales de limpieza, etc.	100,00	2 días	X											
	Otros	Líder de Producción	Varios materiales y costos de producción (luz eléctrica, agua potable, etc.)	30,00		X											
Explicación del organigrama (Líder administrativo)	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo	Explicar detallada el organigrama a todo el personal señalando los procesos, las funciones y responsabilidades de todas las áreas.	30,00	2 horas		X										
	Varios	Líder Administrativo	Varios gastos incurridos en el proceso	20,00			X										

Proveedores y Materia Prima						CORTO PLAZO (1 AÑO)											
Actividad	Detalles	Responsable	Descripción	Costo	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Listado de proveedores frecuentes	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo-Compras-Bodega	Contar con un listado de proveedores frecuentes.	60,00	2 días		X										
	Sueldo Compras \$500,00	Compras	Proporcionar un análisis de los proveedores de la empresa Rubio&Asociados	33,33	2 días		X										
	Varios	Compras	Gastos Varios	6,67			X										
Elaborar la rotulación publicitaria (2 personas)	Sueldo del Líder de Producción \$900,00	Líder de Producción	Elaborar un letrero lo suficientemente visible para que toda persona pueda apreciar dentro de la empresa ya sean personas internas y externas.	120,00	2 días		X										
	Mano de obra de las 2 personas	Coordinador de metalmecánica	Fabricación del organigrama	80,00				X									
	Materiales	Líder de Producción	Plancha de Tol, suelda, pintura, diseño, vinyls, etc.	470,00				X									
	Instalación	Líder de Producción	Materiales de Fijación, materiales de limpieza, etc.	100,00				X									
	Otros	Líder de Producción	Varios materiales y costos de producción (luz eléctrica, agua potable, etc.)	30,00				X									
Explicación del organigrama (Líder administrativo)	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo	Explicar detallada el organigrama a todo el personal señalando los procesos, las funciones y responsabilidades de todas las áreas.	30,00	2 horas				X								
	Otros	Líder Administrativo	Varios gastos incurridos en el proceso	20,00					X								

Control y evaluación del proceso						CORTO PLAZO (1 AÑO)											
Actividad	Detalles	Responsable	Descripción	Costo	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Análisis y evaluación del proceso anterior	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo	Levantar información del proceso anterior, organización, tiempos de ejecución, etc.	150,00	5 días				X								
	Sueldo del Líder Producción \$900,00	Líder de producción	Proporcionar información del proceso anterior, indicadores, organización, etc.	150,00	5 días					X							
	Varios	Líder Administrativo	Gastos varios para la preparación de los informes que se va a utilizar en el análisis del proceso	200,00	5 días					X							
Crear flujograma de procesos	Sueldo del Líder de Producción \$900,00	Líder de Producción	Establecer o crear un flujograma sistemático, coherente, adecuado para el proceso productivo	150,00	5 días					X							
	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder Administrativo	Recopilar la información y diseñar el modelo del flujograma logrado que sea entendido para los todos los empleados	60,00	2 días					X							
	Varios	Líder Administrativo	Varios gastos incurridos en el proceso	40,00						X							
Crear manual de funciones y procesos	Sueldo del Líder de Producción \$900,00	Líder de Producción	Describir los modelos de procesos que intervienen en la fabricación de la rotulación publicitaria	500,00	10 días						X	X					
	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo	Con la información recopilada, se elaborará el manual de funciones y procesos de la empresa Rubio&Asociados	500,00	10 días							X					
	Varios	Líder Administrativo	Varios gastos incurridos en el proceso	500,00								X					

Difundir a todos los integrantes de la empresa los manuales y el flujograma	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo	Explicación detallada a todos los empleados de la empresa	50,00	3 horas									X				
Determinar los indicadores de eficiencia de tiempos de trabajo	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo	Elaborar indicadores de eficiencia del tiempo de producción, registrarlo y establecer los respectivos análisis (toma de pruebas)	500,00	5 días									X				
Determinar los índices de gestión por procesos	Sueldo del Líder de Producción \$900,00	Líder de Producción	Elaborar indicadores de eficiencia del tiempo de producción, registrarlo y establecer los respectivos análisis (toma de pruebas)	500,00	5 días									X				
Evaluación y medición de los indicadores de forma mensual	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo/Líder de producción	Evaluar trimestralmente los resultados obtenidos en el proceso durante el primer año	250,00														
Análisis de los resultados por área a través de reuniones semanales	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo/Líder de producción	Mantener reuniones semanales con todas las áreas de la empresa, con la finalidad de que exista mayor comunicación y solución a los problemas existentes	250,00														
Seguimiento permanente, control y mejoramiento constante	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo/Líder de producción	Realizar seguimientos a los problemas, novedades, mejorar de toda la planificación.	250,00														

Desperdicios de Materia Prima						CORTO PLAZO (1 AÑO)											
Actividad	Detalles	Responsable	Descripción	Costo	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Evaluar la cantidad de desperdicios que genera una producción	Sueldo Líder de producción \$900,00	Líder de Producción	Contar con un listado de proveedores frecuentes.	30,00	1 días									X			
	Sueldo Ayudante \$450,00	Producción	Proporcionar un análisis de los proveedores de la empresa Rubio&Asociados	15,00	1 días									X			
	Varios	Producción	Gastos Varios	5,00										X			
Diseñar artículos nuevos para la venta	Sueldo del Líder de Comercialización \$900,00	Líder de Comercialización	Crear diseños los cuales se pueda ofertar en el mercado	60,00	2 días										X		
	Sueldo diseñador \$600	Comercialización	Diseñar productos de señalización	40,00	2 días										X		
Diseñar catálogo de nuevos productos	Sueldo del Líder de Comercialización \$900,00	Líder de Comercialización	Definir un catálogo que se va a ofrecer en el mercado, con sus respectivas definiciones.	60,00	2 días										X		
	Varios	Líder de Comercialización	Varios gastos incurridos para la elaboración del catálogo	40,00											X		
Elaboración de nuevos productos	Sueldo Líder de producción \$900,00	Líder de Producción	Fabricar los nuevos productos diseñados por el área de comercialización	60,00	2 días											X	
	Sueldo Ayudante \$450,00	Producción	Materiales varios	40,00												X	
Concientizar a los trabajadores para que cuiden cada pedazo de material	Sueldo Líder de producción \$900,00	Líder de Producción	Informar y concientizar a todos los empleados lo que se pretende con el reciclaje de los pedazos de materiales que se ha estado desperdiciando	25,00	2 horas											X	
Organizar y clasificar el espacio físico para reciclar los materiales que	Sueldo Líder de producción \$900,00	Líder de Producción	Colocar y etiquetar los tachos en los cuales se va a ir colocando los desperdicios de la materia prima	30,00	1 día											X	

van a ser nuevamente utilizados	Varios	Líder de Producción	Varios gastos para el reciclaje	20,00													X	
Embalar los artículos adecuadamente	Sueldo Líder de producción \$900,00	Líder de Producción	Luego de fabricados los nuevos productos se debe embalar y ubicar en un lugar seguro para evitar que se destruyan	30,00	1 día												X	
	Varios	Líder de Producción	Varios gastos para el reciclaje	20,00													X	

Bodegas y Compras						CORTO PLAZO (1 AÑO)											
Actividad	Detalles	Responsable	Descripción	Costo	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Elaborar procesos y funciones de las dos áreas	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo	Establecer por separado las funciones que van a desarrollar los dos cargos, con la finalidad que haya más transparencia en las adquisiciones	150,00	5 días												X
	Varios	Líder Administrativo	Gastos Varios para el análisis de las funciones	50,00													X
Cubrir la vacante de la bodega buscando la persona que cumpla con el perfil requerido	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Seleccionar a la persona que va a ocupar el nuevo cargo	90,00	3 días												X
	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Capacitar, organizar y detallar al nuevo empleado las funciones que va a cumplir	90,00	3 días												X
	Varios	Líder de Talento Humano	Gastos Varios para el nuevo empleado	20,00													X
Adquirir equipo de cómputo y suministros de oficina para la bodega	Sueldo del Líder Administrativo \$900,00	Líder Administrativo	Proporcionar al nuevo empleado de los suministros de oficina para que realice sus funciones	800,00	2 días												X

Difundir a las áreas las funciones y procesos establecidos	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Dar a conocer a todos los empleados sobre las funciones y el proceso a seguir para las nuevas áreas	25,00	2 horas												X
Elaborar matrices de control para la compra y entrega de materiales	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Crear formatos para el control de los pedidos de los materiales a los proveedores y entrega de los mismos a producción	60,00	2 días												X
	Varios	Líder de Talento Humano	Gastos varios para la creación de los formatos	40,00													X
Solicitar informes mensuales	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Recopilar y analizar los informes mensuales de lo que se compro y lo que se entregó para la producción.	25,00													X

Capacitación y Talento Humano						MEDIANO PLAZO (2DO. AÑO)											
Actividad	Detalles	Responsable	Descripción	Costo	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Detallar las actividades de los empleados (manual de funciones).	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder Talento Humano	Revisar y analizar las funciones que realizan los empelados de las 4 áreas de la empresa	60,00	2 días	X											
	Varios	Líder Talento Humano	Gastos Varios para el análisis de las funciones	40,00		X											
Seleccionar el tipo de capacitación para los trabajadores dependiendo de las políticas establecidas por la empresa	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Seleccionar los temas para las capacitaciones por áreas ya sea el lugar, los expositores, etc.	150,00	5 días		X										
	Varios	Líder de Talento Humano	Gastos Varios para la selección de los temas	50,00	5 días		X										
Establecer cronograma de capacitaciones	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Diseñar el cronograma de capacitaciones acorde a las actividades de los empleados. En un año	90,00	3 días		X										

	Varios	Líder de Talento Humano	Gastos varios para el diseño del cronograma	60,00			X										
Presupuestar las capacitaciones previa aprobación de la gerencia	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Los cursos que se llevará a cabo son correspondientes a las áreas	25,00	2 horas			X	X								
	Administración	Líder de Talento Humano	Compras: 2 cursos; Contabilidad: 4 cursos y Bodegas: 1 curso. El costo de los cursos tienen un promedio de \$115,00	920,00					X	X							
	Producción	Líder de Talento Humano	Se dictarán 2 cursos por cada área (Pintura, Metalmecánica, Acrílicos, Vinyls, instalaciones, Diseño Gráfico). El costo de los cursos tiene un valor promedio de \$115,00	1.380,00							X	X					
	Comercialización	Líder de Talento Humano	Para el área de comercialización se dictará en total 4 cursos. El costo promedio es de \$150,00	600,00									X	X			
	Talento Humano	Líder de Talento Humano	Se dictará 2 cursos para el área de Talento Humano. Tiene un costo promedio de \$115,00	300,00											X	X	
	Varios	Líder de Talento Humano	Gastos varios para el desarrollo de los cursos	190,00													X
Ejecución y Evaluación de las capacitaciones	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Evaluación y ejecución de los programas a desarrollarse durante todo el año de capacitaciones, análisis del programa	200,00													X
Políticas de reconocimientos para los empleados	Sueldo del Líder de Talento Humano \$900,00	Líder de Talento Humano	Se pretende incentivar a los empleados con un aumento de sueldo cada año del 5% de su sueldo básico	3.000,00													X

Financiero y Clientes						MEDIANO PLAZO (2DO. AÑO)											
Actividad	Detalles	Responsable	Descripción	Costo	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Analizar y evaluar los gastos de años anteriores	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder Administrativo	Analizar y evaluar los gastos de los años anteriores en las 4 áreas de la empresa	60,00	2 días			X									
	Varios	Líder Administrativo	Gastos Varios para el análisis de los gastos	40,00				X									
Exponer la asignación de recursos a la junta de socios para la respectiva aprobación.	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder Administrativo	Preparar informes financieros, estadísticos, históricos, etc., para exponer ante la junta y se puedan asignar o destinar recursos para la mejora de la empresa	25,00	2 horas				X								
Informar a todas las áreas	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder Administrativo	Dar a conocer a todos los empleados de la empresa el proceso de designación de los recursos y los cambios que van a existir	25,00	2 horas				X								
Elaboración del presupuesto anual	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder Administrativo	Los cursos que se llevará a cabo son correspondientes a las áreas	150,00	5 días					X							
	Varios	Líder Administrativo	Gastos varios para la elaboración del presupuesto anual	100,00						X							
Cronograma de actividades	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder Administrativo	Elaboración del cronograma detallado para la ejecución de las actividades y aplicación de las políticas estratégicas, plan de trabajo	150,00	5 días					X							
	Varios	Líder Administrativo	Gastos varios para la elaboración del cronograma de actividades	100,00						X							

Ejecución, evaluación, control y mejoramiento de las actividades estratégicas	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder Administrativo	Gastos que se tendrá durante todo el proceso de la aplicación del plan estratégico	1.100,00	1 año								X					
Elaboración de la preventa y posventa	Sueldo del Líder de Comercialización \$900,00	Líder Comercialización	Elaboración de un plan de preventa y postventa que garantice a los clientes lo que nos están comprando	150,00	5 días								X					
	Varios	Líder Comercialización	Gastos varios para la elaboración del plan de preventa y postventa	100,00									X					
Crear base de datos de nuevos clientes corporativos por sectores de mercado	Sueldo del Líder de Comercialización \$900,00	Líder Comercialización	Crear una base de datos con nuestros clientes y buscar nuevos clientes enfocados en todas las áreas de mercado como son: financieras, de producción, comercializadoras, petroleras, etc.	150,00	5 días									X				
	Varios	Líder Comercialización	Gastos varios para la creación de la base de datos de los clientes	100,00										X				
Visitas a nuevos clientes	Sueldo del Líder de Comercialización \$900,00	Líder Comercialización	Plan para la búsqueda de nuevos clientes durante todo el año	1.500,00										X				

Innovación						MEDIANO PLAZO (2DO. AÑO)											
Actividad	Detalles	Responsable	Descripción	Costo	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Análisis y evaluación de las soluciones actuales de los nuevos productos a crear	Sueldo del Líder de Comercialización \$900,00	Líder de Comercialización	Análisis y evaluación de los que fabricamos y lo que ofrece actualmente el mercado de la rotulación	60,00	2 días								X				
	Varios	Líder de Comercialización	Gastos Varios para el análisis	40,00									X				
Capacitación técnica a trabajadores	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder de administración	Establecer acuerdos estratégicos con los proveedores de materias primas para que se brinde capacitación técnica de los suministros que nos venden	60,00										X			
	Varios	Líder de administración	Gastos Varios para las capacitaciones	50,00										X			
Ejecución del plan	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder de administración	Puesta en marcha del plan estratégico	300,00											X		
Difusión del plan innovador	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder de administración	Comunicación constante sobre la implementación de los planes estratégicos	100,00	5 días											X	X

Tecnología y Mercado						LARGO PLAZO (3ER. AÑO)											
Actividad	Detalles	Responsable	Descripción	Costo	Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Evaluar las maquinarias y el uso de las mismas	Sueldo del Líder de Producción \$900,00	Líder de Producción	Realizar un levantamiento y evaluación de las maquinarias de la empresa Rubio&Asociados	60,00	2 días	X											
	Varios	Líder de Producción	Gastos Varios para el levantamiento de la maquinaria	40,00		X											

Medir tiempos de producción con la maquinaria actual	Sueldo del Líder de Producción \$900,00	Líder de Producción	Medir la eficiencia y productividad de las maquinarias actuales	150,00	5 días		X										
	Varios	Líder de Producción	Gastos Varios para la medición de los tiempos de eficiencia	100,00			X										
Crear un plan, priorizando las maquinas necesarias y que deban ser reemplazadas	Sueldo del Líder Administrativo y de Producción \$900,00	Líder Administrativo/Producción	Establecer el plan de necesidades e implementación de la nueva maquinaria	200,00	2 días			X									
Evaluar las mejores propuestas y rendimientos de los equipos de punta que se pretende adquirir	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder de Administración	Cotizar las mejores propuestas de la maquinaria nueva, así como su rendimiento y eficiencia que se va a lograr con la adquisición	150,00	5 días				X								
	Varios	Líder de Administración	Gastos Varios para el estudio de la mejor propuesta	100,00					X								
Buscar los mejores créditos para la adquisición	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder de Administración	Buscar y analizar las mejores opciones de acceder a un crédito para la adquisición de la nueva maquinaria	150,00	5 días					X							
	Varios	Líder de Administración	Gastos varios para la búsqueda de créditos.	100,00						X							
Difundir a los clientes sobre los beneficios y bondades que se les va a ofrecer.	Sueldo del Líder de Comercialización \$900,00	Líder de Comercialización	Comunicar a los clientes la calidad de los productos que estamos ofreciendo con la maquinaria de punta que poseemos. Durante todo el año. Así como también mejorar la página Web de la empresa, publicar en las redes sociales publicidad de los productos que ofrece la empresa.	1.200,00							X	X					
Evaluación e implementación del plan de adquisición de maquinaria	Sueldo del Líder de Administración \$900,00	Líder de Administración	Adquisición de la nueva maquinaria	40.000,00									X	X	X	X	X

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación, basados en el análisis FODA, encuestas y análisis de la información recogida hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. La empresa "Rubio&Asociados" posee un gran potencial de crecimiento y participación en el mercado.
2. Después de desarrollar el análisis FODA se logró determinar la situación actual de la empresa Rubio&Asociados
3. El hecho de no tener planteada una Visión y Misión hace que la empresa Rubio&Asociados no tenga objetivos y metas claras evitando así la utilización de herramientas que le permitan tener un mejor desarrollo.
4. El desarrollo estratégico concluye el éxito en el corto, mediano y largo plazo la optimización de sus recursos.
5. La empresa Rubio&Asociados se encuentra inmerso en un mercado donde la innovación y tecnología van de la mano, por lo que la resistencia al cambio perjudica su crecimiento y desarrollo.
6. Bajo la misma línea de desorientación notamos que el Organigrama mantenido por la empresa no es el adecuado para poder generar control, liderazgo e independencia de funciones, bloqueando toda relación entre todos sus colaboradores.
7. La falta de atención al cliente en la parte de la post venta ha dejado de representar nuevos ingresos económicos a la empresa ya que el desinterés opaca las posibilidades de nuevos negocios con el mismo cliente y la recomendación con futuros clientes.
8. La implementación de la Estrategia permitirá que la empresa Rubio & Asociados plantee objetivos estratégicos, para luego invertir en los recursos que sean necesarios para mejorar su rentabilidad que es el objetivo cúpula de cualquier empresa con fines de lucro.

5.2. RECOMENDACIONES

Hemos determinado las siguientes recomendaciones:

1. La implementación de los planes estratégicos mejorará el desempeño organizacional y el crecimiento de la empresa.
2. Con el desarrollo del FODA se plantea las estrategias para la implementación del plan estratégico.
3. Involucrar a los trabajadores de planta, personal administrativo y operativo en el planteamiento de objetivos para garantizar el compromiso con la empresa (Misión y Visión).
4. Realizar el adecuado planteamiento de la planificación estratégica.
5. Invertir en la capacidad intelectual de sus trabajadores estimulando el trabajo en equipo, el auto estima, la fidelidad, innovación y oportunidades, para alcanzar las metas propuestas de manera positiva.
6. Se recomienda reforzar la atención al cliente ofreciendo un valor agregado que sirva de imagen de lo que la empresa quiere proyectar a sus consumidores.
7. Reutilizar los desperdicios obtenidos de cada trabajo terminado, optimizando de manera efectiva la materia prima mediante la creación de nuevos productos que sigan con el lineamiento del negocio de rotulación.
8. Garantizar la implementación de la planificación estratégica sugerida, ya que con esta se establece actividades con mira a alcanzar los objetivos propuestos obteniendo los mejores resultados.

ANEXOS

ENCUESTA RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

		5	4	3	2	1
	PREGUNTAS	Siem pre	Casi Siem pre	Algu nas veces	Muy pocas veces	Nunc a
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones?					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo?					
3	Los miembros del grupo son distantes de mí?					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo?					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes?					
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?					
7	El jefe es mal educado?					
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?					
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo?					
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?					
12	Los beneficios de salud satisfacen mis necesidades?					
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?					
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?					
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa?					

37	Las otra dependencias responden bien a mis necesidades laborales?										
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?										
39	Cuando las cosas salen mal las otras dependencias son rápidas en culpar a otras?										
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras										

Fuente: http://blog1.openincentive.com/2009_11_01_archive.html

Elaborado por: los autores

Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín
Notario Vigésimo Octavo
Quito - Ecuador



CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA
RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.

OTORGADA POR:

JORGE-ISAAC RUBIO APRÁEZ
ANA PAULINA RUBIO CIFUENTES
MARTHA ISABEL RUBIO CIFUENTES
JORGE ISAAC RUBIO CIFUENTES

CUANTIA: US\$ 1.500,00

DI: 4 COPIAS

En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, capital de la República del Ecuador, hoy día martes diez (10) de septiembre del año dos-mil dos; ante mí, doctor Jaime Andrés Acosta Holguín, Notario Vigésimo Octavo del cantón Quito, comparecen los señores Jorge Isaac Rubio Apráez, Ana Paulina Rubio Cifuentes, Martha Isabel Rubio Cifuentes, y, Jorge Isaac Rubio Cifuentes, por sus propios y personales derechos.- Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estado civil divorciados, a excepción del señor Jorge Isaac Rubio Apráez, que es casado, de ocupación empresarios privados, domiciliados en esta ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, hábiles para contratar y obligarse, a quienes de conocer doy fe; y me piden que eleve a escritura pública la siguiente minuta.-

"SEÑOR NOTARIO: Sírvasse incorporar en el Protocolo de escrituras públicas a su cargo, una de la cual conste la presente de constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada que se otorga al tenor de la siguientes cláusulas.- PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Comparecen, los señores señores Jorge Isaac Rubio Apráez, Ana Paulina Rubio Cifuentes, Martha Isabel Rubio Cifuentes, y, Jorge Isaac Rubio Cifuentes, por sus propios y personales

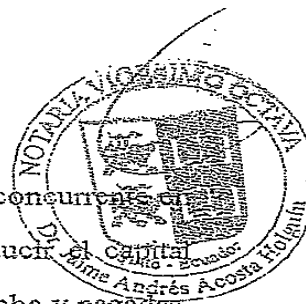
derechos.- Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estado civil divorciados, a excepción del señor Jorge Isaac Rubio Apráez que es casado, ocupación empresarios privados, domiciliados en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano hábiles para contratar y obligarse; y, libre y voluntariamente convienen en celebrar, como efecto lo hacen el presente contrato por el cual constituyen una Compañía de Responsabilidad Limitada, organizada de conformidad con las Leyes vigentes de la República del Ecuador regida a las estipulaciones estatutarias contenidas en la cláusula segunda de este contrato

SEGUNDA.- ESTATUTOS DE LA COMPAÑIA.- CAPITULO PRIMERO.- DE LA COMPAÑIA, DENOMINACION, DURACION, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO, Y TRANSFORMACION Y FUSION.- ARTICULO PRIMERO. DENOMINACION.- La denominación de la sociedad es "RUBIO & ASOCIADOS CIA LTDA."- **ARTICULO SEGUNDO.- DURACION.-** La Compañía tendrá un plazo de duración de CINCUENTA AÑOS, contados desde la fecha de inscripción de la escritura de fundación en el Registro Mercantil. Este plazo podrá prorrogarse por otro u otros de igual o menor duración por resolución adoptada por la Junta General de Socios. Podrá ser disuelta o puesta en liquidación antes de la expiración del plazo original o de los de prórroga por resolución adoptada por la Junta General de Socios.- **ARTICULO TERCERO.- NACIONALIDAD Y DOMICILIO.-** La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal se establece en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano. Por decisión de la Junta General de Socios puede constituir sucursales, agencias, delegaciones o representaciones en cualquier lugar del País o del exterior.- **ARTICULO CUARTO.- OBJETO.-** La Compañía tendrá por objeto: a) La prestación de servicios de publicidad, entendiéndose por tales el diseño gráfico, acabados finales y la impresión; la rotulación; la elaboración de artes; la asesoría en el uso de colores y formas; la formulación de estrategias comerciales para la venta de todo tipo de productos; el desarrollo de planes de mercadeo y benchmarking; los de capacitación en el área de publicidad; b) La asesoría en las siguientes áreas: económica, administrativa, financiera -que no implique captación de recursos-, informática, de telecomunicaciones, de mercadeo, de recursos humanos; y, de desarrollo corporativo; c) La

TOTAL	1.500,00	750,00	1.500
-------	----------	--------	-------

rá

Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín
Notario Vigésimo Octavo
Quito - Ecuador



ser aprobada por la Junta General de Socios por unanimidad de votos del capital concurrente en la primera convocatoria. Pero no podrá adoptar resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicará la devolución a los socios de parte de las aportaciones hecha y pagadas, excepto en el caso de exclusión de uno de los socios, previa la liquidación de su aporte.-

ARTICULO DECIMO.- FONDO DE RESERVA.- La Compañía, de acuerdo con la Ley formará un fondo de reserva destinando para este objeto un cinco por ciento de las utilidades líquidas y realizadas en cada ejercicio económico, hasta completar por lo menos, un equivalente al veinte por ciento del Capital Social. De crearse un fondo de reserva voluntario para el efecto se deducirá también de las utilidades líquidas y realizadas el porcentaje que determine la Junta General de Socios, sin perjuicio del fondo de reserva legal a que se refiere la primera parte de este artículo.- **ARTICULO UNDECIMO.- RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS.-**

En esta Compañía la responsabilidad de los socios se limita al monto de las sus respectivas participaciones. Los socios tienen todos los derechos, obligaciones y responsabilidades que se determinan en la Ley de Compañías, en especial las contempladas en los artículos ciento catorce y ciento quince del citado cuerpo legal, a más de las que se establecen en el presente Contrato Social y de las que legalmente les fueren impuestas por la Junta General.-

CAPITULO TERCERO.- GOBIERNO Y ADMINISTRACION DE LA COMPAÑIA.-

ARTICULO DUODECIMO.- El gobierno y administración de la Compañía estará a cargo de la Junta General de Socios, el Presidente y el Gerente General.- La Compañía estará gobernada por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente y el Gerente General, y por todos los demás funcionarios que la Junta General acuerde designar.- **A) JUNTA GENERAL**

DE SOCIOS.- ARTICULO DECIMO TERCERO.- COMPOSICION.- La Junta General, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la Compañía con amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la misma y necesarias para el cumplimiento de su objeto social.- A las Juntas Generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada Junta, siempre y cuando el representante no ostente poder

legalmente conferido.- ARTICULO DECIMO CUARTO.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.- Son atribuciones y deberes de la Junta General de Socios.- a) Designar y remover por causas legales al Presidente y al Gerente General, acordar sobre sus remuneraciones y resolver sobre las renunciaciones que presentaren; b) Conocer y aprobar el presupuesto anual de la Compañía, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, las memorias e informes de los administradores y los balances generales; c) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales, siempre que se cuente con utilidades líquidas y disponibles para el pago de dividendos, de conformidad con lo que disponen los artículos ciento doce y ciento noventa y seis de la Ley de Compañías; d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades; e) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios; f) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social; g) Disponer que se efectúen las deducciones para el fondo de reserva legal a que se refiere el Artículo Décimo de estos estatutos, así como para el voluntario si se acordare crearlo; h) Autorizar al Gerente General o, en su ausencia, al Presidente la compra, venta o hipoteca de inmuebles y en general la celebración de todo acto o contrato referente a estos bienes que se relacionen con la transferencia de dominio o con imposición de gravamen sobre ellos; i) Autorizar al Gerente General la celebración de actos y contratos cuyos montos superen los cien mil dólares estadounidenses; j) Resolver acerca de la disolución anticipada de la Compañía; k) Acordar la exclusión del o los socios por las causales previstas en el artículo ochenta y dos de la Ley de Compañías; l) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores.- En caso de negativa de la Junta General, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir ante el Juez competente para entablar las acciones indicadas en este numeral; ll) Facultar al Gerente General el otorgamiento de poderes generales que deban extenderse a favor de funcionarios o empleados de la Compañía o de cualquier persona extraña a ella, para que obre por medio de apoderado respecto a aquellos actos para los cuales se halle facultado o para la designación de factores; m) Interpretar obligatoriamente el presente estatuto así como resolver las dudas que hubieren en la interpretación del mismo; n) Reformar los Estatutos Sociales cuando lo estime necesario; ñ)

Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín
Notario Vigésimo Octavo
Quito - Ecuador



Decidir por unanimidad del capital social acerca de la cesión de participaciones y prórroga de plazo; y, o) Dirigir la marcha y orientación general de los negocios sociales, funciones que le correspondan como órgano supremo de la Compañía y resolver los asuntos que específicamente le competen de conformidad con la Ley y sobre los puntos que en general sean sometidos a su consideración, siempre que no sean de competencia de otro funcionario y conste en la respectiva convocatoria.- **ARTICULO DECIMO QUINTO.- JUNTA GENERAL ORDINARIA.**- Previa convocatoria, la Junta General Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía, para tratar necesariamente de los siguientes asuntos, sin perjuicio de los que expresamente se señalen en la respectiva convocatoria.- a) Conocer y aprobar el presupuesto anual de la Compañía, las cuentas y balances que presente el Gerente General, así como su informe de labores; b) Resolver acerca del reparto de utilidades y la formación del fondo de reserva, para lo cual el Gerente General presentará un proyecto de distribución de utilidades; y, c) Proceder, llegado el caso, a la designación de los administradores y gerentes, cuyo nombramiento le corresponde hacer según la Ley y los presentes Estatutos, así como fijar, revisar o ratificar sus remuneraciones.- **ARTICULO DECIMO SEXTO.- JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA.**- La Junta General Extraordinaria se reunirá en cualquier época en que fuere convocada para tratar los asuntos puntualizados en la respectiva convocatoria.- **ARTICULO DECIMO SEPTIMO.- JUNTAS UNIVERSALES.**- A pesar de lo dispuesto en los artículos precedentes, la Junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir al acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la Junta y los puntos a tratarse en la misma. Cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.- **ARTICULO DECIMO OCTAVO.- CONVOCATORIAS REUNIONES.**- Tanto las juntas generales ordinarias como extraordinarias, deberán ser convocadas por el Gerente General o por el Presidente por propia iniciativa o a petición del socio o socios que

representen por lo menos el diez por ciento del capital social conforme a lo estipulado en el literal i) del artículo ciento catorce de la Ley de Compañías, contemplándose, además, lo dispuesto en el artículo ciento veinte de la misma Ley.- La convocatoria en la constare la fecha de la misma y el día, el lugar, la hora y objeto de la sesión, se hará llegar por escrito a cada socio, con ocho días de anticipación, cuando menos, a la fecha fijada para la reunión. En estos ocho días no se contarán ni el de la convocatoria ni el de la reunión.- **ARTICULO DECIMO NOVENO.- QUORUM Y VOTACION REQUERIDA.**- Si la Junta General no pudiere reunirse en primera convocatoria por falta de quórum, se procederá a una segunda convocatoria, la misma que no podrá demorarse más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión. La Junta General se considerará legalmente constituida en primera convocatoria con la asistencia de un número de socios que representen más del cincuenta por ciento del capital social. En segunda convocatoria la Junta General se considerará legalmente constituida con el número de socios que asistan, cualquiera que fuere el capital social que representen, debiendo expresarse así en la respectiva convocatoria.- Las resoluciones se tomarán por una mayoría absoluta de socios presentes, equivalente a por lo menos el cincuenta y uno por ciento del capital social asistente a la Junta General, con excepción de los casos expresamente señalados en la Ley y este Estatuto. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría y en caso de empate la propuesta se considerará denegada. Cada participación tendrá derecho a un voto.- **ARTICULO VIGESIMO.- QUORUM Y VOTACION REQUERIDA ESPECIALES.**- Para que la Junta General Ordinaria o Extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, la disolución anticipada de la compañía, la liquidación, la reactivación de la Compañía en proceso de liquidación, la convalidación, y, en general, cualquier modificación de los Estatutos, habrá de concurrir a ella en primera convocatoria más de la mitad del capital social.- En segunda convocatoria la Junta General se considerará válidamente constituida con la asistencia del número de socios presentes. Sus decisiones deberán adoptarse por unanimidad de votos de los socios presentes en primera convocatoria y con el voto favorable de por lo menos las tres cuartas partes del capital presente en la respectiva sesión en

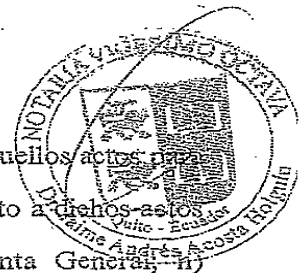
Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín
Notario Vigésimo Octavo
Quito - Ecuador



segunda convocatoria.- ARTICULO VIGESIMO PRIMERO.-

EXPEDIENTES DE LA JUNTA.- Las Juntas Generales serán presididas por el Presidente de la Compañía, el cual, actuará como Secretario el Socio que designe la Junta, el cual, durará en sus funciones dos años y tendrá por obligación cuidar que se lleven debidamente las actas de las Juntas Generales y expedientes de las mismas.- En ausencia del Presidente y/o Secretario o por resolución de los socios concurrentes a la sesión de la Junta General pueden ser otras personas, socios o no de la Compañía, las que actúen como Presidente y/o Secretario de la Junta General en que se produzca esta o estas ausencias.- Se formará un expediente de cada Junta General, que contendrá copia del acta suscrita por quien presidía la reunión y el Secretario, salvo lo expresado en el artículo décimo séptimo de este Estatuto; y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma que señala este Estatuto y el inciso segundo del artículo ciento diecinueve de la Ley de Compañías. Las actas de las Juntas Generales se llevarán en hojas móviles escritas a máquina y se asentarán en hojas foliadas a número seguido, escritas en el anverso y en el reverso, figurando las actas una a continuación de otra en riguroso orden cronológico, sin dejar espacios en blanco en su texto.- Se incorporarán al expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la Junta General.- ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO.- CONCURRENCIA DE LOS SOCIOS.- A las juntas generales podrán concurrir los socios personalmente o por medio de representante. La representación se conferirá mediante simple carta-poder con carácter especial para cada Junta General dirigida al Gerente General y al Presidente de la Compañía, siempre y cuando el representante no tenga poder general legalmente conferido.- ARTICULO VIGESIMO TERCERO.- OBLIGATORIEDAD DE LAS DECISIONES.- Las resoluciones de la Junta General válidamente adoptadas obligan a todos los socios y administradores de la Compañía, salvo el derecho de impugnación previsto en el literal h) del artículo ciento catorce de la Ley de Compañías.- B) EL PRESIDENTE.- ARTICULO VIGESIMO CUARTO.- El Presidente podrá o no ser socio de la compañía, será nombrado en el contrato social o por la Junta General, y durará dos años en sus funciones, sin perjuicio de que pueda ser indefinidamente reelegido.- ARTICULO VIGESIMO QUINTO.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.- Las

Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín
Notario Vigésimo Octavo
Quito - Ecuador



licencias y vacaciones; g) Obrar por medio de apoderado o procurador para aquellos actos para los cuales se halle facultado. Si el poder tiene el carácter de general con respecto a dichos actos o para la designación de factores será necesario la autorización de la Junta General; h)

Suscribir, aceptar, endosar, pagar, protestar o cancelar letras de cambio, cheques pagarés y más títulos de crédito, en relación con los negocios sociales; i) Llevar el control de las cuentas bancarias que debe abrir la Compañía para el desenvolvimiento de sus actividades; j) Responder por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y de la Junta General; k) Presentar hasta el mes de abril de cada año ante la Superintendencia de Compañías una lista completa de los socios de la Compañía, con indicación del nombre, los apellidos y el monto de sus aportaciones; l) Presentar a la Superintendencia de Compañías, dentro del primer cuatrimestre de cada año, la información requerida en el artículo veinte de la Ley de Compañías; ll) Suscribir conjuntamente con el Presidente los certificados de aportación que la Compañía entregará a los socios, según lo que dispone el artículo séptimo de estos Estatutos; y, m) Ejercer y cumplir todas las atribuciones y deberes que le confieran la Ley, los presentes Estatutos y la Junta General.- ARTICULO VIGESIMO OCTAVO.- PROHIBICIONES.- Es prohibido al

Gerente General.- a) Negociar o contratar por cuenta propia, directa o indirectamente con la Compañía; b) Realizar por cuenta de la Compañía operaciones ajenas a su objeto; c) Comprometer activos o recursos de la Compañía, constituyendo gravámenes sobre los mismos, para garantizar obligaciones de terceros, ajenas a la misma; y, d) Las demás que establezca la Ley.- ARTICULO VIGESIMO NOVENO.- RESPONSABILIDADES.- El Gerente

General es solidariamente responsable para con la Compañía y terceros.- a) De la verdad del capital suscrito y de las entregas hechas a caja por los socios; b) De la existencia real de los dividendos declarados; c) De la existencia y exactitud de los libros de la Compañía; d) Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las Juntas Generales; y, e) Del cumplimiento de todos los requisitos y formalidades exigidas por la Ley para la existencia y funcionamiento de la Compañía.- El Gerente General es responsable ante la Junta General en caso de ejecutarse actos o celebrarse contratos contraviniendo las instrucciones recibidas de este organismo o las

estipulaciones legales y estatutarias; y será personal y pecuniariamente responsable ante la Compañía sin perjuicio de la validez de sus actos frente a terceros de buena fe. En general, para el ejercicio de sus funciones, el Gerente General estará a los dispuesto en el artículo ciento veinte y tres y demás pertinentes de la Ley de Compañías.- **ARTICULO TRIGESIMO.- EXTINCION DE RESPONSABILIDADES.**- Cesará la responsabilidad del Gerente General frente a la Compañía.- a) Por aprobación del balance y sus anexos, excepto cuando: uno) Se lo hubiere aprobado en virtud de datos no verídicos; y, dos) Si hubiere acuerdo expreso de reservar o ejercer la acción de responsabilidad; b) Cuando hubiere procedido en cumplimiento de acuerdos de la Junta General, a menos que tales acuerdos fueren notoriamente ilegales; c) Por aprobación de la gestión o por renuncia expresa a la acción o por transacción acordada por la Junta General; y, d) Cuando hubiere dejado constancia de su oposición a resoluciones ilegales de la Junta General, en el plazo de diez días a contarse desde la fecha en que fueron adoptadas.- **CAPITULO CUARTO.- DISOLUCION Y LIQUIDACION.- ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO.**- La Compañía habrá de disolverse de conformidad a lo establecido en la Ley de Compañías. Si la causal fuere el acuerdo de los socios en la Junta General, se procederá con el voto unánime del Capital Social en primera convocatoria. Para el caso de la liquidación de la Compañía, actuará como liquidador la persona designada por la Junta General de Socios.- **CAPITULO QUINTO.- NORMAS COMPLEMENTARIAS.- ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO.**- En todo cuanto no estuviere expresamente señalado en el presente Estatuto, se entenderán incorporadas las disposiciones constantes en la Ley de Compañías, su Reglamento y otras leyes vigentes.- **ARTICULO TRIGESIMO TERCERO.- DISPOSICION TRANSITORIA.**- Nómbrase Gerente General de la Compañía, al señor Jorge Isaac Rubio Apráez, quien recibe de los socios contratantes el encargo de que proceda a solicitar la correspondiente aprobación de la escritura constitutiva de la sociedad, obtenga su inscripción en el Registro Mercantil y realice todas las diligencias y pagos que sean necesarios para el legal funcionamiento de la Compañía; y, como Presidente al señor Jorge Isaac Rubio Cifuentes.- Usted, señor Notario, se servirá agregar las demás formalidades de estilo y se dignará cumplir todos los requisitos para la perfecta validez de esta

Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín
Notario Vigésimo Octavo
Quito - Ecuador



escritura.- firmada) doctor Víctor Terán Varela, abogado.- Inscripción sesenta y uno cuarenta y ocho del Colegio de Abogados de Pichincha".- HASTA AQUI LA MINUTA que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal. Los comparecientes me presentaron sus documentos de identificación personal. Se observaron todos los preceptos legales del caso y, leída que les fue a los señores comparecientes esta escritura por mí el Notario íntegramente aquellos se afirman y ratifican en su contenido firmando conmigo en unidad de acto de todo lo cual doy fe.-

f) Jorge Isaac Rubio Apráez

C.C. 170223494-7

f) Ana Paulina Rubio Cifuentes

C.C. 170684520-1

f) Martha Isabel Rubio Cifuentes

C.C. 170684517-7

f) Jorge Isaac Rubio Cifuentes

C.C. 170684873-4

DOCTOR JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
NOTARIO VIGESIMO OCTAVO



BANCO DEL PICHINCHA C.A.

CERTIFICADO DE DEPOSITO DE INTEGRACION DE CAPITAL

Quito, 05 de septiembre de 2002

Mediante comprobante No. 113680, el (la) Sr. Galo Teran Varela

consignó en este Banco, un depósito de US\$ 750.00

para INTEGRACION DE CAPITAL de RUBIO & ASOCIADOS CIA LTDA

hasta la respectiva autorización de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

Dicho depósito se efectuó a nombre de sus socios de acuerdo al siguiente detalle:

NOMBRE DEL SOCIO	VALOR
JORGE ISAAC RUBIO APRAEZ	US\$. 375.00
ANA PAULINA RUBIO CIFUENTES	US\$. 125.00
MARTHA ISABEL RUBIO CIFUENTES	US\$. 125.00
JORGE ISAAC RUBIO CIFUENTES	US\$. 125.00
	US\$.
	US\$.
	US\$.
	US\$.
	US\$.
	US\$.
	US\$.
	US\$.

TOTAL US\$. 750.00

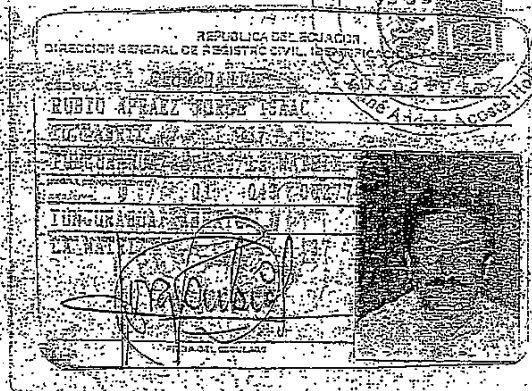
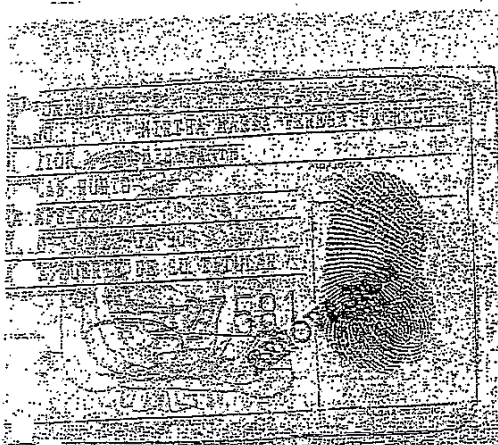
OBSERVACIONES:

Tasa de interés: 3.75% de certificados de ahorro a 30 días
para el cálculo de intereses

Atentamente,
Agencia

Firma Autorizada
F. Gallardo

FIRMA AUTORIZADA
AGENCIA

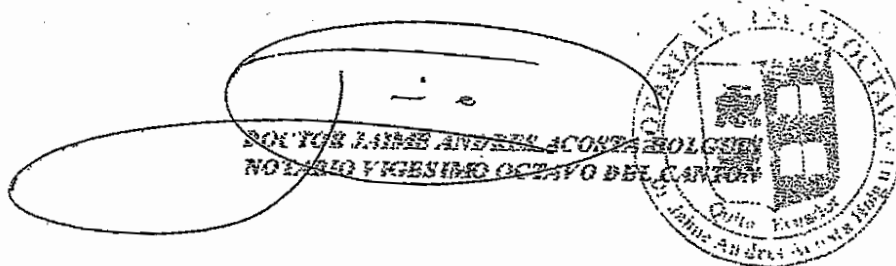


QUIN: CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES FIEL FOTOCOPIA DEL DOCUMENTO QUE ANTECEDE, EL MISMO QUE EN ORIGINAL ME FUE PRESENTADO POR EL INTERESADO EN FOJA (S) UTIL (ES): PARA ESTE EFECTO ACTO SEGUIDO LE DEVOLVI, DESPUES DE HABER CERTIFICADO FOTOCOPIA (S) QUE ENTREGUE AL MISMO; HABIENDO ARCHIVADO UNA IGUAL EN EL PROTOCOLO DE LA NOTARIA VIGESIMO OCTAVA ACTUALMENTE A MI CARGO, CONFORME LO ORDENA LA LEY.

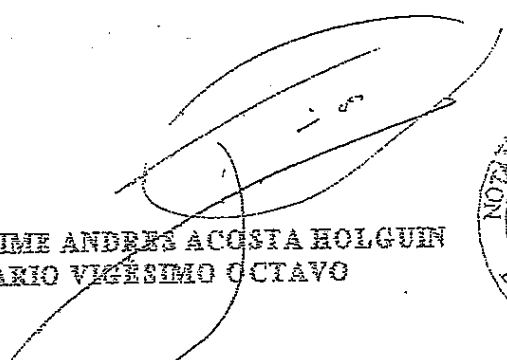
QUITO A, 10 DE Septiembre DE 2007

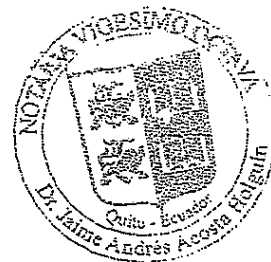
DOCTOR JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
NOTARIO VIGESIMO OCTAVO

JURGO ANTE MI Y EN FE DE ELLO CONFIERO ESTA PRIMERA COPIA CERTIFICADA DE
ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.
OTORGADO POR JORGE ISAAC RUBIO APRAEZ, ANA PAULINA RUBIO CIFUENTES,
MARTHA ISABEL RUBIO CIFUENTES Y JORGE ISAAC RUBIO CIFUENTES. FIRMANDOLA
Y SELLANDOLA EN QUITO A, DIEZ Y SIETE DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DOS.



ZON: CON ESTA FECHA TOMÉ NOTA AL MARGEN DE LA MATRIZ DE LA ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑIA RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA. DEL DIEZ DE SEPTIEMBRE DEL DOS MIL DOS, OTORGADA ANTE MI SE APRUEBA LA CONSTITUCION DE LA REFERIDA COMPAÑIA, MEDIANTE RESOLUCIÓN NUMERO 02.Q.II.3539. EMITIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS DEL DOS DE OCTUBRE DEL DOS MIL DOS.- QUITO A OCHO DE OCTUBRE DEL DOS MIL DOS


DOCTOR JAIME ANDRÉS ACOSTA HOLGUÍN
NOTARIO VIGÉSIMO OCTAVO



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1791854395001
RAZON SOCIAL: RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL: RUBIO & ASOCIADOS
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: RUBIO APRAEZ JORGE ISAAC
CONTADOR: NARANJO TELLO PERPETUA AGUSTINA

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	14/10/2002	FEC. CONSTITUCION:	14/10/2002
FEC. INSCRIPCION:	08/11/2002	FECRA DE ACTUALIZACION:	13/02/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SERVICIOS DE ROTULACION Y PUBLICIDAD.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHALUPICRUZ (LA CONCEPCION) Barrio: ARRAYANEZ Calle: SANTA LUCIA Número: E1-224 Intersección: AV 6 DE DICIEMBRE Oficina: PB Referencia ubicación: JUNTO A PROVEEDORA AUTOMOTRIZ SACI Fax: 022485335 Teléfono Trabajo: 022485238 Celular: 098701691 Teléfono Trabajo: 022485238 Web: WWW.RUBIOPUBLICIDAD.COM.EC Apartado Postal: 1717211 Email: apraezarte@rubiopublicidad.com.ec Teléfono Trabajo: 022485335

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL NORTE PICHINCHA	CERRADOS:	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Cuadrante: RMAG100502 Lugar de emisión: QUITO/SAN JUAN 7 SANTIAGO Fecha y hora: 13/02/2012 08:35:05

RESOLUCION No. 02.Q.IJ. 3539

ESPERANZA FUENTES DE GALINDO
SUBDIRECTORA DEL DEPARTAMENTO
JURÍDICO DE COMPAÑÍAS

CONSIDERANDO:

QUE se ha presentado la escritura pública de constitución de RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA. otorgada ante el Notario Vigésimo Octavo del Distrito Metropolitano de Quito, el 10 de septiembre del 2002.

QUE el Departamento Jurídico de Compañías, ha emitido informe favorable.

EN ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución No. ADM.01148 de 16 de octubre del 2001;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA. y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el Distrito Metropolitano de Quito.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente Resolución; b) Que el Registrador Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito inscriba la referida escritura y esta Resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones.

Cumplido lo anterior, remítase a este Despacho copia certificada de la escritura pública respectiva.

Comuníquese.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito,
a 01 de Octubre del 2002


Dra. Esperanza Fuentes de Galindo

 SMP/mcr.

Con esta fecha queda **INSCRITA** la presente Resolución, bajo el N° 3436 del ~~Registro Mercantil~~ **REGISTRO MERCANTIL**, Tomo 133 se da así cumplimiento a lo dispuesto en la misma, de conformidad a lo establecido en el Decreto 703 del 22 de Agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 del 29 de Agosto de 1975.

Quito, a 14 OCT 2002



NUMERO RUC:

RAZON SOCIAL:

ESTABLECIMIENTOS RE

No. ESTABLECIMIENTOS

NOMBRE COMERCIAL:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS

**ACTIVIDADES DE DISEÑO GRAFICO,
SERVICIOS DE ROTULACION Y PUBLICIDAD,
ASESORIA EN EL USO DE COLORES.**

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: **PICHINCHA** Cantón: **QUITO** Parroquia: **CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION)** Barrio: **ARRAYANEZ** Calle: **SANTALUCIA**
Número: **E1-224** Intersección: **AV 6 DE DICIEMBRE** Referencia: **JUNTO A PROVEEDORA AUTOMOTRIZ SACSORDIA** PB Fax: **022805232** Teléfono Trabajo: **022485386** Celular: **098701881** Teléfono Trabajo: **022805233** Web: **WWW.RUBIOPUBLICIDAD.COM.EC** Aparado Postal: **1717211** Email: **apmazarate@rubiopublicidad.com.ec** Teléfono Trabajo: **022485385**

Dr. RAÚL GAYDON SECAIRA
REGISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTÓN QUITO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Deposito: **RMAG100300**

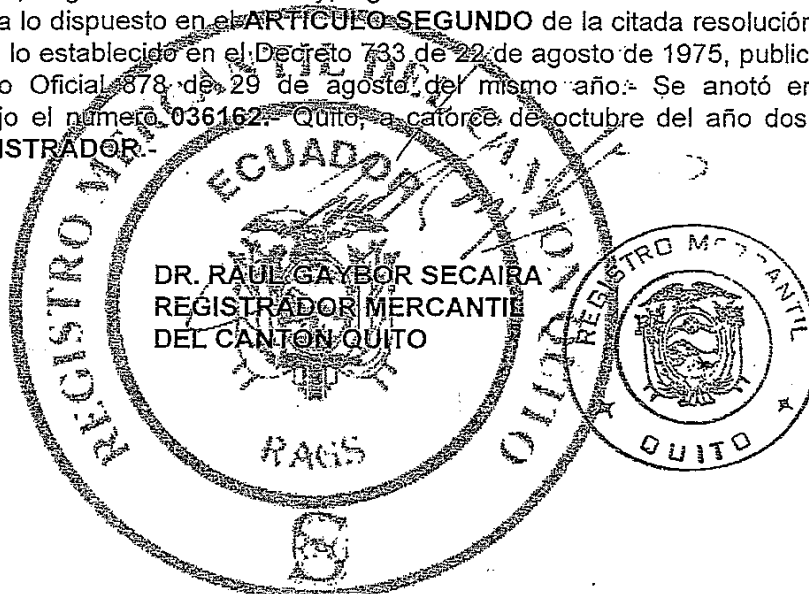
Escritura de inscripción: **QUITO** SALINAS Y SANTIAGO Fecha y hora: **13/02/2012 08:25:05**



REGISTRO MERCANTIL
DEL CANTON QUITO



ZÓN: Con esta fecha queda inscrito el presente documento y la resolución número 02.Q.IJ. TRES MIL QUINIENTOS TREINTA Y NUEVE de la Sra. SUBDIRECTORA DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO DE COMPAÑÍAS de 02 de octubre del año 2.002, bajo el número 3436 del Registro Mercantil, Tomo 133.- Queda archivada la SEGUNDA copia certificada de la Escritura Pública de CONSTITUCIÓN de la Compañía "RUBIO & ASOCIADOS CÍA. LTDA.", otorgada el diez de septiembre del 2.002, ante el Notario VIGÉSIMO OCTAVO del Distrito Metropolitano de Quito, DR. JAIME ANDRÉS ACOSTA HOLGUÍN.- Se fijó un extracto, para conservarlo por seis meses, según lo ordena la Ley, signado con el número 2179.- Se da así cumplimiento a lo dispuesto en el ARTÍCULO SEGUNDO de la citada resolución de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 de 22 de agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 de 29 de agosto del mismo año.- Se anotó en el Repertorio bajo el número 036162.- Quito, a catorce de octubre del año dos mil dos.- EL REGISTRADOR.-



RG/mn.-

INFORMO QUE SU CONSULTA PARA RESERVA DE NOMBRE DE COMPAÑÍA HA TENIDO EL SIGUIENTE RESULTADO:

- 1.- RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.
Aprobado

ESTA RESERVA DE DENOMINACION SE ELIMINARA EL: 08/12/2002
PARTICULAR QUE COMUNICO A USTED PARA LOS FINES CONSIGUIENTES.

Montserrat Polanco de Ycaza

LDA. MONTSERRAT POLANCO DE YCAZA
DELEGADA DEL SECRETARIO GENERAL

ECUATORIANA***** V4936V4244

OTVOCUANO

SECUNDARIA PUBLICISTA

JORGE ISAAC RUBIO

TERESA DEE RINO J. CIFUENTES

QUITO 21/11/2001

27/11/2003

FECHA DE CADUCIDAD

FORMA NO.

FORMA DE LA AUTORIDAD

IMPRESION DACT.

IMPRESION DACT.

REPUBLICA DEL ECUADOR

DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

CECULA DE CIUDADANIA No. 170684873-4

RUBIO CIFUENTES JORGE ISAAC

77 NOVIEMBRE 1966

PICHINCHA/QUITO/SANTA PRISCA

LUGAR DE NACIMIENTO 003- 0283 04970

PICHINCHA/ QUITO

GONZALEZ SUAREZ 1987

PRIMA DEL CEDULADO

CIUDADANIA 170684517-7

RUBIO CIFUENTES MARTHA ISABEL

12 AGOSTO 1961

PICHINCHA/ QUITO/SANTA PRISCA

04 487 0213

PICHINCHA/ QUITO

LA MERIZ

IMPRESION DACT.

ECUATORIANA*****

OTVOCUANO

SECUNDARIA EMPLEADO

JORGE RUBIO

TERESA CIFUENTES

QUITO 12/09/77

12/09/77

0892710

IMPRESION DACT.

ECUATORIANA*****

OTVOCUANO

SECUNDARIA AMENAJER DOMESTICOS

JORGE RUBIO

TERESA CIFUENTES

QUITO 17/11/97

17/11/97

1195558

IMPRESION DACT.

REPUBLICA DEL ECUADOR

DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

CECULA DE CIUDADANIA No. 170684520-7

RUBIO CIFUENTES ANA PAULINA

12 AGOSTO 1961

PICHINCHA/QUITO/SANTA PRISCA

LUGAR DE NACIMIENTO 003- 0283 04970

PICHINCHA/ QUITO

GONZALEZ SUAREZ 1987

PRIMA DEL CEDULADO

5.4 BIBLIOGRAFÍA

-GARRIDO, Buj Santiago; “Planificación estratégica”

-OGLIASTRI, Enrique Anon; “Manual de planificación estratégica teoría, aplicaciones y casos, administración”

-THOMPSON, Artur A.; “Administración estratégica textos y casos”, Strikland III AS

-FRED, David; “Concepto de administración estratégica”

-CHIAVENTO, Idalberto; “Introducción a la teoría general de la administración”

-COOLTER, Mary; “Administration”

CARRIÓN, Juan: Estrategia de la visión a la acción, Primera Edición, Madrid 2006.

FERNÁNDEZ, Andrés: Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones, Edición Díaz de Santos, España 2004.

GALLEGO, Fabio: El pensamiento estratégico, Ediciones Piidos, Barcelona 2004.

GITMAN, Lawrence: Principios de administración financiera, Edición, México 2003.

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector

- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto.

